

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**MODELO DE GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA,
BASEADO NO PQSP, COMO DIFERENCIAL DE QUALIDADE:
O CASO DO CAMPUS DE CACOAL.**

Dissertação de Mestrado

ANTONIO SIVIERO

**Florianópolis
2001**

**MODELO DE GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA, BASEADO
NO PQSP, COMO DIFERENCIAL DE QUALIDADE:
O CASO DO CAMPUS DE CACOAL.**

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

**MODELO DE GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA, BASEADO
NO PQSP, COMO DIFERENCIAL DE QUALIDADE:
O CASO DO CAMPUS DE CACOAL.**

ANTONIO SIVIERO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como Requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS

2001

**MODELO DE GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA, BASEADO NO
PQSP, COMO DIFERENCIAL DE QUALIDADE:
O CASO DO CAMPUS DE CACOAL.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de abril de 2001.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Álvaro Guillermo R. Lezana, Dr.
Orientador

Sidinei Aparecido Pereira, Dr.

Tomás Daniel Menendez Rodrigues, Dr.

Dedicatória

**A DEUS, Pai de
Nosso Senhor Jesus Cristo,
por ser parte integrante
de minha vida.**

**À minha esposa,
Ivone Mattos de Santana Siviero,
Pela paciência e companheirismo.**

**Aos meus filhos,
Jônathas Siviero, Michal Siviero Figueiredo,
Raquel Ribeiro Siviero de Mattos, Netas Rafaela, Rebeca e Bruna,
pelo apoio constante.**

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,
À Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

A meu orientador,

Professor Álvaro Guillermo R. Lezana, Dr.,

pelo acompanhamento em todo o processo de trabalho.

Ao Prof. Osmar Siena, pela orientação na organização do trabalho

Ao Prof. Francisco

Gonçalves Quíles, pela correção lingüística; amigo pioneiro, autor do projeto de
implantação do campus e quem detém o histórico
escrito da memória e existência do mesmo,
a quem a existência do Campus deve muito,
por sua experiência, valores éticos e morais.

Ao Departamento de Pós- Graduação
em Engenharia de Produção, pelos conhecimentos repassados.

À Universidade Federal de Rondônia – UNIR –

e à Fundação Rio Madeira – Riomar –,

por apostarem na integração e conhecimento
de seus funcionários, auxiliando neste trabalho.

À Professora Neide Miakawa, pela parceria deste mestrado com o Campus de
Cacoal e pelo seu apoio no decorrer deste trabalho.

Ao Campus de Cacoal, corpo docente, discente e pessoal administrativo,
pela receptividade e determinação de recursos para este fim. A todos os Campi /
Núcleos, pela assessoria neste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, pelas sugestões e incentivos. A todos os
colegas acadêmicos, pelo apoio, préstimos e compreensão.

*“Pois a sabedoria entrará no teu coração, e o conhecimento será
aprazível a tua alma”.*

Provérbios 2:10.

*“Aqueles que procuram conquistar as graças de um príncipe costumam trazer-lhe o
que mais valorizam...não encontrei entre minhas posses nada que preze e estime
mais do que o conhecimento das ações dos grandes homens, adquirido ao longo
de uma grande experiência dos assuntos dos tempos modernos e de contínuo
estudo dos antigos.”*

Maquiavel et al.

*“As Organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A
aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional; entretanto sem
ela a aprendizagem organizacional não ocorre.”*

Senge et al.

Resumo

SIVIERO, Antonio. **Modelo de gestão para uma organização acadêmica, baseado no PQSP, como diferencial de qualidade:** O caso do Campus de Cacoal da Universidade Federal de Rondônia – Florianópolis, 2004, 85 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A presente pesquisa tem como objetivo demonstrar, por meio do estudo de caso, que a gestão de sistema é crucial para o desenvolvimento humano em geral, que a administração cognitiva, enfatizada nas bases do pensar e do aprender, orienta e sustenta a gestão dos sistemas de informação, inteligência e gestão estratégica do conhecimento. Procura também demonstrar que o conhecimento deve ser produzido de forma e alcance socialmente relevante, e que sua circulação tem de ser veloz e eficiente nas organizações para alcançar e desenvolver em todos os seus membros a consciência crítica e a capacitação, cuja essência se apóia no conceito de qualidade como diferencial. Procura este estudo demonstrar também que sistemas de gestão necessitam de inovações continuadas e que igualmente o homem tem que repensar seu papel na sociedade, de maneira que possa ocupar seu espaço nas instituições por meio de trabalho coletivo, compartilhado e formalizado para produzir resultados. Por essa linha de estudo e pesquisa, o presente trabalho procura demonstrar também, que o modelo de gestão proposto objetiva assegurar a valorização do capital humano-intelectual, por meio de gestão eficiente em que os agentes de mudanças façam interessar-se pelo sucesso de projetos, planos e metas de uma instituição pública, neste caso o Campus de Cacoal da Universidade Federal de Rondônia.

Palavras-chave: Gestão. Conhecimento e aprendizagem. Qualidade e Organização.

Abstract

SIVIERO, Antônio. *The Management of knowledge and apprenticeship in the process of quality as a differential in an academic organization: the case of the campus, in Cacoal, of the Federal University of Rondônia – Florianópolis*, 2003, 85 ps. Dissertation (Production Engineering Mastership) – Post-graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

This present research has as objective to demonstrate, by the study of case, that the management of system is vital to the human development, in general that the cognitive administration, based on the emphasis of thinking and learning, guides and supports the information systems of management, the intelligence and strategic management of knowledge. It searches to demonstrate that knowledge has to be produced in a way and ranging socially high, and that its circulation has to be fast and efficient through the organizations, in order to reach and develop in all their members capability and critical conscience, which essence supports itself in the quality concept as a differential. It searches to demonstrate that the management systems need continuously to innovate, and that mankind equally needs to reevaluate its place in society, in a way he can occupy his place in the organizations by collective work, shared and shaped to produce results. By the line of study and research, the present work leads to a model of management that objectives to ensure the valorization of human capital and intellect by the efficient management in that the changing agents make up to interest to the successful projects, aims and targets to a public institution, in the present case the Campus, in Cacoal, of the Federal University of Rondônia.

Key words: Management. Knowledge and apprenticeship. Quality and organization.

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE TABELAS.....	14
LISTA DE SIGLAS E REDUÇÕES.....	15
 1 INTRODUÇÃO.....	 17
1.1 Tema e Apresentação do Problema.....	18
1.2 Justificativa.....	21
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo Geral.....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 Metodologia.....	23
1.5 Limitações do Estudo.....	24
1.6 Estrutura e Descrição da Dissertação.....	25
 2 REVISÃO DA LITERATURA.....	 26
2.1 Breve Histórico da Era Industrial à Era do Conhecimento.....	27
2.2 Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.....	28
2.2.1 As Chaves de Um Processo de IC e GC.....	29
2.2.2 Processo Contínuo e Sistemático de Ic & Gc.....	31
2.3 Gestão Governamental e Gestão Organizacional.....	34
 3 ESTRUTURA GERAL DA UNIR, HISTÓRICO E AS ORGANIZAÇÕES ACADÊMICAS.....	 37
3.1 Os Campi e os Núcleos e seus Respetivos Departamentos.....	39
 4 ESTUDO DE CASO DO CAMPUS DE CACOAL, SUA HISTÓRIA E TRAJETÓRIA.....	 54
4.1 Departamentos e Coordenações.....	56
4.2 Elaboração dos Questionários, Contextualizações Denominadas de Instrumentos de Análise.....	57
4.1.3. Objetivo.....	57
4.1.4. Quanto ao Universo, Período e Fases de Aplicação	57

4.2. Roteiro de Questões: Corpo Docente, Discente, Técnicos Administrativos e Terceirizados.....	58
4.2.1. Área de Concentração da Qualidade e Produtividade 2000/2003-2* Fase da Pesquisa	61
4.2.2. Dados e Análises da Auto- Avaliação- PQSP- UNIR- Cacoal.....	64
5 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PARA UMA UNIDADE ACADÊMICA, O CASO DO CAMPUS DE CACOAL.....	67
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	72
6.1 Quanto aos Objetivos.....	72
6.1.1 Objetivo Geral.....	72
6.1.2 Objetivos Específicos.....	73
6.2 Quanto ao Problema.....	74
6.2.1 Quanto À Sugestões e Recomendações para futuras Pesquisas.....	74
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE ANÁLISE COM PROFISSIONAIS NOS CAMPI – DIRETORES, CORPO DOCENTE E SERVIDORES APOSENTADOS.....	78
APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE ANÁLISE COM PROFISSIONAIS NOS CAMPI- PESSOAL ADMINISTRATIVO E TERCEIRIZADO.....	79
APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE ANÁLISE COM PROFISSIONAIS NOS CAMPI- CORPO DISCENTE..	80
APÊNDICE ADICIONAL.....	83
ANEXOS.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura da Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento	28
Figura 2 Fatores-chave do processo IC e CG	32
Figura 3 Representação gráfica de Gestão Governamental e Gestão Organizacional.....	35
Figura 4 O Planejamento Estratégico do Serviço à Burocracia de Serviço ao cidadão .	35
Figura 5 Visão Geral da Estrutura	38
Figura 6 Mapa de Rondônia e Localização dos Campi	39
Figura 7 Representação Gráfica dos Campi	46
Figura 8 Representação Gráfica dos Núcleos.....	47
Figura 9 Questão nº 01, Primeira fase da pesquisa	58
Figura 10 Questão nº 02, Primeira fase da pesquisa	59
Figura 11 Questão nº 03, Primeira fase da pesquisa	59
Figura 12 Questão nº 04, Primeira fase da pesquisa	60
Figura 13 Questão nº 05, Primeira fase da pesquisa	61
Figura 14 Questão nº 01, Segunda fase da pesquisa	61
Figura 15 Questão nº 02, Segunda fase da pesquisa	62
Figura 16 Questão nº 03, Segunda fase da pesquisa	62
Figura 17 Questão nº 04, Segunda fase da pesquisa	63
Figura 18 Questão nº 05, Segunda fase da pesquisa	63
Figura 19 Questão nº 06, Segunda fase da pesquisa	64
Figura 20 Representação gráfica da proposta de modelo de gestão do Campus de Cacoal	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução da Era Industrial à Era do Conhecimento	27
Quadro 2 Abordagens da Estrutura IC e GC.....	29
Quadro 3 Novos rumos para o Campus – Uma Abordagem de um plano de campanha para as ações de Gestão do Campus de Cacoal	30
Quadro 4 Sistematização dos paradigmas contrastantes e seu ponto de equilíbrio	31
Quadro 5 Matriz, marco lógico para implementar Processo IC e GC	33
Quadro 6 Demonstrativo das Siglas do Organograma dos Campi.....	46
Quadro 7 Demonstrativo das Siglas do Organograma dos Núcleos	47
Quadro 8 Demonstrativo de Arrecadação de receita própria de 2003	49
Quadro 9 Demonstrativo dos Cursos de Pós-Graduação	51
Quadro 10 Demonstrativo de Grupos de Pesquisa.....	53
Quadro 11 Demonstrativo da Avaliação da Gestão do Campus	65
Quadro 12 Pontuação da Alta Avaliação	66
Quadro 13 Exposição das Fases do Modelo de Gestão.....	69
Quadro 14 Relação das Ações operacionais do Modelo de Gestão	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo, por curso, habilitação, vagas oferecidas, preenchidas e carga horária.....	41
Tabela 2 – Demonstrativo, por curso, duração, condição legal e regime de matrícula.....	42
Tabela 3 – Demonstrativo de candidatos inscritos e vagas ofertadas nos vestibulares dos últimos anos.....	43
Tabela 4 – Docentes do quadro efetivo por nº de alunos no departamento.....	44
Tabela 5 – Valor corrente das taxas Acadêmicas.....	48
Tabela 6 – Pessoal Técnico-Administrativo/Setor de trabalho.....	50
Tabela 7 – Demonstrativo de professores de 1º e 2º graus.....	50
Tabela 8 – Demonstrativo dos eventos de extensão da UNIR.....	52
Tabela 9 – Demonstrativo de cursos de extensão à distância “TV na escola e os desafios de hoje”.....	52

LISTA DE SIGLAS E REDUÇÕES

ART - Artigo

CAPS - Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de nível Superior

CC - Campus de Cacoal

CGM - Campus de Guajará-Mirim

CJP - Campus de Ji-Paraná

CONSAD - Conselho Administrativo

CONSEA - Conselho Estudantil Acadêmico

CONSUN - Conselho Universitário

COPEV - Comissão Permanente de Processo Seletivo do Vestibular

CRM - Campus de Rolim de Moura

CV - Campus de Vilhena

DBC - Divisão da Biblioteca Central

DEPTo - Departamento

DIPES - Divisão de Pessoal

DIRCA - Divisão de Registro e Controle Acadêmico

DRH - Divisão de Recursos Humanos

ESAF - Escola Superior de Administração Fazendária

IC&GC - Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

IES - Instituição de Ensino Superior

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

JIT - *Just in Time*

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei de Orçamento Anual

MEC - Ministério da Educação e Cultura

NCS - Núcleo de Ciência Sociais

NCT - Núcleo de Ciência e Tecnologia

NS - Núcleo de Saúde

NUSAU - Núcleo de Saúde

ONG - Organização não Governamental

PE - Planejamento Estratégico

PEFOPE - Projeto de Formação Pedagógica para Professores

PO - Pesquisa Operacional

PPA - Plano Plurianual

PQSP - Programa da qualidade do serviço público

PRAD - Pró-reitoria de Administração

PROGRAD - Pró-reitoria de Graduação Administrativa de Ensino Acadêmico

PROHACAP - Projeto de Habilitação e Capacitação de Professores Leigos

PROPEX - Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão

PROPLAN - Pró-reitoria de planejamento

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UNIR - Universidade Federal de Rondônia

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata de assuntos que incluem no tema e contexto as justificativas pela sua escolha, com fundamentação no ensino-aprendizagem e no qual o conhecimento necessário norteia o processo de gestão. Nesse *mister*, na seqüência, justificativas fundamentadas pela avaliação de sua importância, com base em princípios gerais de Engenharia de Produção. Trata ainda do PQSP (Programa de Qualidade na Administração Pública) de uma unidade de educação superior – o caso do Campus de Cacoal. Há de se ressaltar, ainda, a abordagem sobre a disfunção da burocracia na administração do ensino superior.

Os sistemas de gestão necessitam de inovações constantes. A Inteligência competitiva pode auxiliar no processo, neste primeiro momento. Cada caso tem uma estrutura particular e para tanto deve obedecer a uma análise individual, antes da visão geral mais globalizada. Segundo Santos, (2000, p. 8): “A Inteligência Competitiva é um processo de agregação de valor. Não é uma substituição das atividades de planejamento, de pesquisa de mercado ou de sistemas de informação”. Nesta linha de pensamento, entende-se que a busca pela resolução de problemas existentes é o primeiro passo deste trabalho; e o segundo deve transformar a gestão mais preocupada com processos burocráticos, em processos mais voltados e centrados nas necessidades do cidadão, no sentido de conhecê-lo e ouvi-lo, para:

- a) identificar requisitos e expectativas;
- b) estabelecer parcerias;
- c) medir satisfação;
- d) melhorar a qualidade e o desempenho;
- e) estabelecer os princípios que criam hábitos e internalizam-se à cultura do fazer em equipe. (PQSP-2002).

Percebe-se que à medida que o ator público aprofunda o seu entendimento, ele aprende, também, a eficácia do trabalho voltado para o coletivo, ensinando as habilidades necessárias para uma participação eficaz.

Acredita-se, também, que a gestão de conhecimento e aprendizagem, tendo a qualidade como diferencial, pode ser alcançada se houver abrangência de todos os atores públicos, (integrantes dos Campi e Núcleos), que considerem o envolvimento imprescindível para se criar uma cultura participativa e continuada dentro do contexto coletivo.

1.1 TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O ser humano, numa primeira instância, precisa harmonizar-se com as leis físicas da natureza para que a gestão se desenvolva com inteligência e o ambiente onde ele sobreviva possa gerir os benefícios com qualidade.

A abordagem é ainda mais complexa; o tripé: Ensino, Pesquisa, Extensão deve ter prioridade para obtenção de prosperidade, pois é à base de atuação das Universidades. A falta de quadro de pessoal, (técnicos e professores efetivos), e as disfunções da burocracia quanto aos “processos e/ou recursos” dificultam os trabalhos, fazendo com que as unidades acadêmicas (campi e os núcleos, por meio de seus departamentos) não consigam mostrar todo o seu potencial.

É a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência e não a sua capacidade de executar corretamente os movimentos eficientes dentro de um tempo previamente estabelecido. (LEWIN, 1993).

Pode-se citar, ainda, que a criatividade e as valorizações de novas performances, dentro do conceito atual, ficam à mercê de políticas muitas vezes centralizadas e inadequadas. Percebe-se que o funcionalismo há muito vem se movimentando, não só nas universidades mas em nível nacional, por uma política governamental que aflore mais o interesse coletivo; tanto é que o clamor por mudanças demonstrado conforme resultado das eleições de outubro de 2002, por meio da mídia, associado com o poder do *marketing*, na criação de uma forte expectativa na sociedade brasileira de se buscar instrumentos para superar a virtude social de amor a Pátria e ao trabalho pela qualidade.

Maquiavel, o grande pensador político, observador frio e objetivo que era, aflorou seu sentimento de frustração por ver as lutas que se travavam pela cobiça do Papado e, então, clamara para que um redentor, um príncipe novo, viesse resgatar a virtude latente no espírito italiano e, com as armas políticas, o povo pudesse resgatar a Itália das condições em que se encontrava.

Percebe-se haver certa semelhança com a história atual, retratada na frase “A Esperança Venceu O Medo” (REVISTA VEJA, 2003). “No processo de atingir consciência crítica e capacidade investigatória de modo a se organizar como equipe para a investigação e produção de conhecimento, socialmente relevante, e à formação, capacitação de profissionais para a docência, pesquisa científica quanto à qualidade de um programa, está intimamente relacionada com qualidade e quantidade de produção dos que o integram, na condição de

professores ou na de alunos” (BARROS, 1998). Nota-se pelas citações que se torna necessário um aprendizado mais eficiente para um desempenho eficaz. Segundo Fleury (1997): “o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização; novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que em propriedade de uns poucos”. Para isto é que se propõe a criação de um método, um modelo que seja flexível e possa se adequar às estruturas separadamente de cada unidade. Todo esforço deve ser empreendido no sentido de encontrar as melhorias e a obtenção dos resultados.

O tema que se propõe: modelo de gestão para uma organização acadêmica, baseado no PQSP, como diferencial de qualidade, é possível quando todos os atores públicos envolvidos conhecerem o ambiente em que atuam, e os trabalhos forem executados de forma competitiva com base no PQSP. Entende-se que ser competitivo para as organizações está em usar a gestão do conhecimento e aprendizagem baseado no conceito de qualidade de forma participativa, compartilhando todos os planos, processos e desempenho no ambiente em que atuam, e então obter o perfil favorável para proceder às mudanças necessárias com o fim de produzir o desenvolvimento esperado. E esta passa a ser a importância deste assunto para as unidades acadêmicas da Universidade Federal de Rondônia. (PQSP, 2002).

Para que este processo seja bem entendido, é necessário conhecer todas as organizações acadêmicas, os campi e os núcleos relacionados à Universidade, bem como sua missão, as políticas, planos e metas. Na verdade, acredita-se que todos conheçam a missão, porém os recursos humanos, as técnicas e abordagens adotadas por estes na organização, concernentes às suas produções, é que determinam o sucesso ou não.

Ou a missão pode permanecer clara, mas alguns administradores podem não mais estar comprometidos com ela. Ou a missão pode permanecer clara, mas pode não ser a melhor alternativa, dadas às novas condições do ambiente (ARMSTRONG. E KOTLER, 1999).

Portanto, a aplicação do modelo, no que concerne à sua sistemática, é que faz acreditar no sucesso da Organização. “A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, entretanto sem ela a aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 1990).

A problemática inicial consiste: 1) Na conseqüente falta de professores e técnicos administrativos principalmente nos campi, e no desconhecimento de um planejamento estratégico simples e mais dinâmico, que seja elaborado de forma participativa, para envolver mais efetivamente a maioria dos atores; é de se esperar que quando todos planejam, aumenta a responsabilidade do conjunto, e a sociedade ganha em qualidade; 2) na falta de entendimento

da verdadeira missão da organização acadêmica, diante da gestão governamental e gestão organizacional em cada área de abrangência, pela conseqüente falta de aplicação do instrumento do programa do PQSP com a conjugação precípua das Leis constantes do Ensino brasileiro. Entende-se que o funcionalismo está desmotivado e não tem se envolvido no processo de planejamento e trabalho voltado para o cidadão social, isto declina no conceito de qualidade e conseqüentemente ao receio de mudanças (saída da zona de conforto), à falta de incentivo, o receio de fazer e aparecer não tão bem quanto almeja; 3) na falta de entendimento para um trabalho em equipe com conceitos avançados, no sentido de perseguir os objetivos gerais e parciais, quais sejam: de servir melhor e de forma continuada, causando um diferencial que possa permitir à organização “medir o avanço em termos de qualidade de gestão e de melhoria de resultado” (PQSP, 2002-MANUAL PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA).

Segundo Senge (1990, p. 43): “A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo, a capacidade dos membros de deixar de lado as idéias pré-concebidas e participar de um verdadeiro Pensar em conjunto” Nessa perspectiva, a presente pesquisa procura abordar o processo da Inteligência Competitiva e Gestão de conhecimento, em um primeiro momento, para confrontar então a questão do processo “burocrático”, percebido nas unidades acadêmicas, causando o entrave no desenvolvimento de resultado esperado no setor.

Em segundo momento, avaliar e abordar os novos conceitos que se espera da qualidade, dentro do processo da gestão governamental e gestão organizacional, no eixo-tripé: ensino, pesquisa e extensão, e fazer uma abordagem da gestão da qualidade em um processo de aprendizagem voltado para o envolvimento de todos os atores, colocando à disposição um modelo ou método adaptado, com base no programa da qualidade “PQSP“, com as prerrogativas da LDB, Estatuto, Regimento e demais legislações pertinentes, com adaptação às reais necessidades que exige uma organização acadêmica e que possa ser adotado em toda a UNIR, e a produção acadêmica ser mais veloz e eficiente para trazer melhorias nas mudanças que se fizerem necessárias. Tem-se como interesse responder as seguintes questões básicas:

1) Como a inteligência competitiva pode facilitar a gestão do conhecimento e aprendizagem, tendo a qualidade como diferencial, nas unidades acadêmicas?

2) Como se apresentam as unidades acadêmicas (campi e os núcleos) ligadas à Universidade Federal de Rondônia – UNIR – com referência às Políticas, Programas, Produções, Avaliações e Ações, em uma visão holística?

3) Qual a tendência do mercado, frente às mudanças na qualidade de ensino, uma vez que os campi estão defasados em termos de professores, a maioria deles são substitutos e, na sua estrutura física, recursos diversos, tais como, áudio visuais, materiais para laboratórios, inclusive falta de planejamento e orçamento suficiente para repor esse quadro deixado, em decorrência da suspensão do “CONVÊNIO” entre a UNIR e as PREFEITURAS?

4) Como “burocratizar” menos, possibilitando uma retratação melhor no mercado?

5) Que técnicas usar para promover uma melhor qualidade de ensino, pesquisa e extensão, para o devido crescimento e o alto desempenho das organizações acadêmicas?

1.2 JUSTIFICATIVA

No princípio desta pesquisa percebeu-se a diferença conceitual entre ensino, aprendizagem e conhecimento. O Michaelis - moderno dicionário inglês-português/português-inglês – define ensino-*training*. Ensino elementar, *elementary/training/education*. – No ensino elementar, o foco é o ensino com ênfase no esforço do ensinador, cuja operação do saber necessita de técnicas pedagógicas, pois a aprendizagem é de quem se encontra em fase de formação para a vida; a dependência maior é de quem precisa ser conduzido: “Ensina a criança no caminho que deve andar, e até quando envelhecer não se desviará dele.” (Bíblia Sagrada Antigo Testamento, Livro de Provérbios p.669, da Sociedade Bíblica do Brasil). “Conhecimento *Knowledge/knowing*. Ele falou com conhecimento de causa”. Neste contexto percebe-se tratar de conhecimento científico, adquirido como sendo o fruto de experiência, diferenciado e maduro. Portanto, tendo o entendimento desta contextualização é que se acredita que o conhecimento, ‘*knowledge/knowing*’, é o operado nas universidades. Requerendo, então, um maior envolvimento com o corpo de atores públicos da comunidade acadêmica em trabalho compartilhado com base no que se planeja, desde o processo de todas as suas ações, até o seu resultado final.

Os trabalhos da Universidade, referentes ao ensino, pesquisa e extensão, procedem dos departamentos por deliberação de seus conselhos e execução de seus pares, por seu rito processual de forma muito corporativa, proporcionando o interesse coletivo de pouca qualidade. No entanto, o modelo adaptado do programa de qualidade no serviço público dota os atores de uma motivação maior, habilidade e envolvimento necessário, promovido por uma liderança treinada para envolver os atores públicos no estado da arte, visando

conseqüentemente numa velocidade melhor nos serviços e uma integração compartilhada de avaliação constante em ciclo de curto prazo.

QUALIDADE: é fazer certo... a coisa certa... já na primeira vez, com excelência de atendimento. PROCESSO: conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe insumos; transforma-os em serviços ou produtos, com agregação de valor para responder às necessidades dos usuários. (PQSP- 2002-<http://qualidade.planejamento.gov.br>).

Oferecendo melhor qualidade nos seus serviços prestados e dando oportunidade ao próprio ator envolvido e o integrado no processo de se auto-avaliar e desenvolver-se no objetivo de satisfazer melhor ao cidadão ou usuário que, nesse caso, é toda a sociedade beneficiária dos serviços oferecidos. A participação efetiva em todos os planos e metas, de forma liderada e compartilhada, desde as mais simples tarefas no processo, causa melhor competitividade na produção e menor perda de tempo, evitando desperdício.

1.3 OBJETIVOS

O desenvolvimento humano não pode mais se pautar desconhecendo os avanços sistêmicos e para isto o conhecimento tem que ser produzido de forma e alcance socialmente relevante, e a sua circulação nas organizações tem que ser veloz e eficiente para alcançar em seus membros consciência crítica à altura da qualidade esperada de seu público alvo. O trabalho desenvolvido tem de fluir de forma repensada, compartilhada, em que os agentes da mudança possam interessar-se pelo sucesso do projeto, planos e metas de cada unidade na consecução de seus objetivos. “Vivacidade organizacional pode ser compreendida como o resultado final obtido por um corpo saudável, treinado e adaptado ao seu meio ambiente”. (GOLDBARG, 1999.P.27).

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Propor um modelo para implementar a gestão de uma organização acadêmica, baseado no Programa de Qualidade no Serviço Público - PQSP, como diferencial de qualidade, nas unidades acadêmicas (campi e núcleos) da Universidade Federal de Rondônia – UNIR. – a partir do Campus de Cacoal.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Apresentar fundamentação teórica e questionamentos junto aos principais Atores que possam produzir Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, com diferencial de Qualidade nos moldes do Perfil do PQSP e demais abordagens, pontuando por uma nova maneira de aprender, cujo resultado reverta para o bem tanto individual quanto coletivo, visando aos princípios de cidadania segundo os pilares da educação propostos pela UNESCO (1999): “aprender a ser”, “aprender a conviver”, “aprender a fazer”, “aprender a conhecer” e “aprender a aprender”.

2) Fazer uma análise comparativa referente aos avanços das unidades e uma confrontação das políticas, planos e metas com os dados levantados na referida pesquisa e em bibliografias pertinentes.

3) Apresentar um estudo de caso do Campus de Cacoal, descrevendo sua história e trajetória funcional e com base nas avaliações do programa aplicado (PQSP 2002) e nos dados levantados.

4) Apresentar a proposta de modelo adaptado, com o fim de melhorar a qualidade na gestão desta unidade, e abordar as vantagens e desvantagens do modelo proposto.

1.4 METODOLOGIA

A pesquisa é realizada em três etapas: a primeira, com entrevistas semi-estruturadas, pois estas permitem que o entrevistado apresente novas situações, enriquecendo ainda mais o trabalho. Essa fase envolve o corpo docente, discente e técnico-administrativo dos CAMPI. A finalidade é conhecer a estruturação física, os recursos humanos, as políticas, os planos e as metas dos atores envolvidos nestes. Isto é mais bem explicado no capítulo 4, pois ali se encontra o resultado dos dados levantados por meio de duas das três etapas da referida pesquisa.

A segunda etapa, caracterizar o Campus de Cacoal, verificar a sua trajetória inicial, as dificuldades nos processos inovadores, apresentando a situação até os dias de hoje, mostrando também a atual situação da gestão.

A terceira e última etapa apresenta uma avaliação, com base no PQSP adaptado (PQSP, 2002), e um Modelo de Gestão para ser aplicado no campus de Cacoal, cuja adoção e sucesso poderão ser comprovados com o engajamento e envolvimento dos Atores Públicos na aplicação de seus critérios.

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O uso da Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva nos Planejamentos Estratégicos de cada unidade acadêmica e os procedimentos do trabalho de forma compartilhada, responsável, observando o Modelo proposto, pode conjugar os novos conceitos de qualidade para os atores públicos; há interesse na continuidade do processo, em estudos mais aprofundados, uma vez que esta pesquisa propõe uma melhoria continuada. As limitações do estudo tornam-se evidentes, pois a premissa do Modelo propõe trabalho compartilhado, voltado para atender às necessidades dos usuários.

Segundo Revista Universidade e Sociedade, (2001): “De nada adianta criar mecanismos legais se a população não exerce um controle direto sobre o poder estatal, que está longe de ser público”. Isto implica em mudança de comportamento dos Atores Públicos em se adaptar aos novos conceitos de FAZER, pela falta de acesso a outros programas de Qualidade, uma vez que este PQSP é novo no serviço público e implantado em outras áreas diferentes da que se propõe que é Qualidade na gestão de uma unidade acadêmica. Portanto. Outra limitação que também se percebe está nas mudanças de funções e governos que, na maioria das vezes, não se dão seqüência de forma efetiva aos planos, projetos e demais políticas de trabalho, com a avaliação e os controles necessários para aferir o desempenho e desenvolvimento esperado.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo apresenta a Introdução, onde se mencionam a problemática, a justificativa, os objetivos, a metodologia, a limitação do estudo e a estrutura e descrição da dissertação. O segundo trata da fundamentação teórica, com pesquisa e revisão bibliográfica, sobre as Estratégias das Unidades envolvidas com a Gestão de Conhecimento, Qualidade, Produtividade, Competitividade e a Gestão Governamental e Gestão Organizacional, segundo os moldes conceituais do PQSP. O terceiro Capítulo procura abordar um pouco da atual situação da Universidade Federal de Rondônia quanto à sua estrutura, com o intuito de conhecer os seus Campi e núcleos, por meio de sua produção, registros, projetos, comparações, enfim os avanços, separadamente, para obtenção de uma visão crítica preliminar e estrutural, observando como parâmetro as suas políticas, planos e metas e a produção acadêmico-científica. No quarto capítulo, descrevem-se Um estudo de caso do Campus de Cacoal, mostrando, além da Estrutura física e a sua História, seus departamentos/coordenações, gerências, projetos e o resultado dos dados levantados na pesquisa. No quinto capítulo a aplicação da auto-avaliação do instrumento do PQSP, visando com isto a aferir o comportamento dos Atores Públicos do Campus de Cacoal, neste primeiro momento. (PQSP-2002.) Em seguida, apresenta-se a Proposta de Modelo de Gestão e, no final, as conclusões e sugestões, referências, apêndices e anexos.

2 REVISAO DE LITERATURA

A sociedade humana, na construção de seus planos e metas para desenvolver trabalho relevante e sistêmico, haverá de estabelecer forma específica de lidar com seus respectivos ambientes:

São Necessárias mudanças fundamentais dos nossos valores, instituições e modos de vida. Devemos entender que, quando as necessidades básicas forem atingidas, o desenvolvimento humano será primariamente voltado a 'ser mais', não a 'ter mais'. Temos o conhecimento e a tecnologia necessários para abastecer a todos e reduzir nossos impactos ao meio ambiente. O surgimento de uma sociedade civil global pode estar criando novas oportunidades para construir um mundo democrático e humano. Nossos desafios ambientais, econômicos, políticos, sociais e espirituais estão interligados, e juntos podemos forjar soluções includentes. (CARTA DA TERRA.- ECO, 1992).

A cada dia, percebe-se que o conhecimento e a produção que se desenvolvem numa Organização Acadêmica tornam-se complexos e que a problemática requer um conjunto de conceitos sistêmicos necessários para sua aprendizagem coletiva, na Estratégia de melhor Gestão.

O aprender ocorre quando uma pessoa responde a uma situação com o fim de resolver um problema, satisfazer a curiosidade, conhecer os fatos e o significado. Por trás do processo existe algum tipo de motivação, e os resultados são os diferentes graus de satisfação. (BETZ, 1999, P. 70).

A cada ano letivo pode-se aplicar uma avaliação sobre este aprender, citado pelo autor, permitindo ao Ator Público aferir o seu desempenho dentro de cada fase do planejamento de cada instituição, que pode ser um Modelo próprio.

Segundo Andrade e Tachizawa (1998, P. 38):. “Que as IES precisam se reestruturar para aumentar a sua competitividade e para fornecer aos seus clientes serviços que atendam às suas expectativas.” As instituições de ensino, podem fornecer uma base fundamental para a vida de cada indivíduo. Então, assim possibilitando uma melhor aprendizagem para cada setor, departamentos e, conseqüentemente, obter uma Qualidade na competitividade, melhorando seu conceito na sociedade.

2.1. BREVE HISTÓRICO DA ERA INDUSTRIAL À ERA DO CONHECIMENTO

A complexidade do assunto requer um estudo mais aprofundado, focado entre a Era Industrial e a Era do Conhecimento, ou seja, sobre o que precedeu a era do conhecimento.

Para entender melhor o que está acontecendo neste momento de transição da economia mundial, provavelmente seria necessário se ter uma maior compreensão do que precedeu a era do conhecimento. A linha temporal simples que segue este parágrafo é muito instrutiva, uma vez que ela mostra que o Século XX experimentou mudanças muito mais radicais do que os primeiros séculos precedentes da era cristã. (SANTOS, 2000).

Historicamente, existe uma evolução nos acontecimentos, mostrando, de certa forma, que não se pode mais pensar isoladamente e tampouco imaginar que a Era do Conhecimento está distante; ou seja, ela está presente, conforme mostra o Quadro 01.

Quadro 1: Evolução da Era Industrial à Era do Conhecimento

Período	Fato
Final do século XIX	Administração Taylorista;
Anos '30	Administração baseada nas relações humanas.
Anos '40	Administração voltada para a otimização dos sistemas produtivos, com o surgimento da PESQUISA OPERACIONAL – PO – e dos métodos quantitativos de Resolução de problemas.
Anos '50, '60 e '70	Administração baseada no Planejamento Estratégico, diversificação da produção, sinergias, reestruturação de sistemas produtivos e na análise de sistemas.
Anos '80	Administração estilo japonês; gestão baseada na qualidade total.
Final do século XX	Administração cognitiva; ênfase no pensar e no aprender; gestão de sistemas de informação e de inteligência; gestão estratégica do conhecimento.

Fonte: adaptado de Santos (2000).

Percebe-se que o autor divide a evolução industrial, o que ocorreu de certa forma lenta até a década de 80, quando o estilo japonês entra em cena e deslança de forma globalizada, dando vez à Administração cognitiva, com ênfase no pensar e no aprender.

O processo de Inteligência Competitiva pega esses fragmentos esparsos de informações e os transforma em conhecimento estratégico – conhecimento sobre atividades históricas, desempenho passado, pontos fortes e fracos e intenções futuras específicas de outros concorrentes no mercado. (SANTOS, 2000, P. 33).

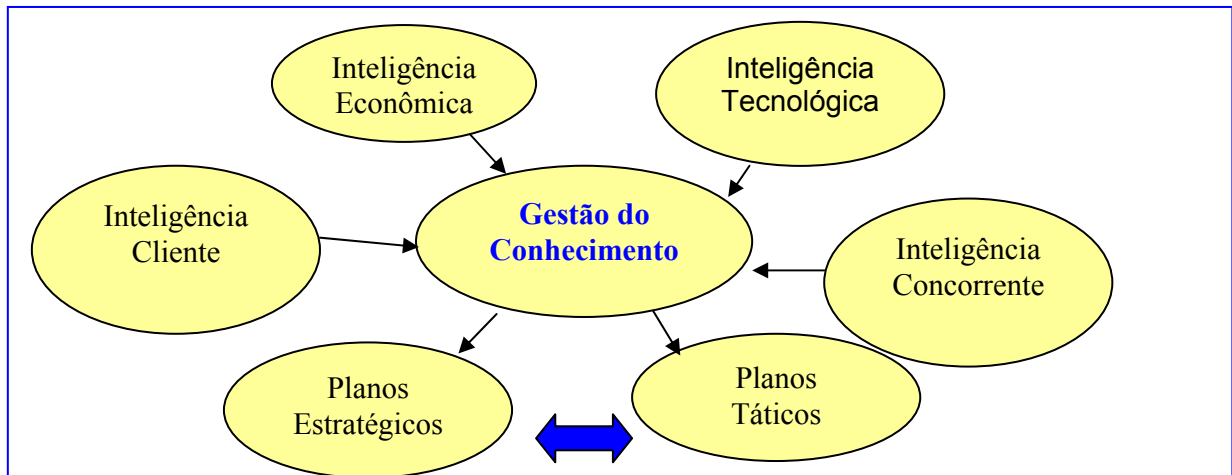
Portanto, pela estruturação apresentada, vê-se que a Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento envolvem um conjunto de conhecimentos vindos pelas épocas e mudanças, em toda a sua complexidade, fazendo com que o homem atual selecione como diferencial a que melhor lhe proporcione a sabedoria no processo de gestão.

2.2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O processo de construção da Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento requerem uma atenção especial, por envolver a inteligência emocional e racional de forma dinâmica e sistemática. Se um componente da equipe falhar, há uma descontinuidade automática no processo. “O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente” (DAVENPORT, 1998, P. 37).

Percebe-se que pessoas com diferentes valores vêem diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento com base em seus valores, fazendo as organizações funcionarem de acordo com o conhecimento compartilhado entre os atores no processo de competitividade, conforme figura 1:

Figura 1 – Estrutura da Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento



Fonte: adaptado de Santos (2000).

A Inteligência Competitiva pode ser considerada uma ferramenta de gestão, quando observadas todas as linhas de atuação, que integram a Gestão do Conhecimento.

A Inteligência Competitiva é um processo de agregação de valor. Não é uma substituição das atividades de planejamento, de pesquisa de mercado ou de sistemas de informação. Ao contrário, é um processo que integra todas essas áreas, já existente nas organizações, via coleta, análise e tratamento de informações competitivas, com o sistema de produção implantado. (SANTOS, 2000, P. 8).

O autor, de certa forma, visualiza o envolvimento de todas as áreas. Numa visão holística, nas unidades acadêmicas da universidade pode-se discriminar cada uma dessas partes, conforme Quadro 02, a seguir:

Quadro 2 – Abordagens da Estrutura IC & GC

Abordagem	Discriminação
Inteligência Organizacional	Fluxo de informações ambiente interno e externo, envolvendo ativos intangíveis, conhecidos por capital intelectual..
Inteligência Tecnológica	Laboratórios de estudo, unindo conhecimento explícito e tácito, união da teoria e prática.
Inteligência do Cliente	Comunidade Acadêmica (Corpo docente, discente e pessoal administrativo) e sociedade externa (população / cidadão).
Inteligência do Concorrente	Conhecimento do mercado, atuação de outras universidades e instituições de ensino.
Inteligência Econômica	Recursos financeiros, planos orçamentários.
Planos Tácitos e Estratégicos	Gestão por meio de unidades estratégicas de negócio, a Curto, Médio e Longo prazos.

Fonte: Adaptado de Santos, 2000,

A abordagem “Inteligência Organizacional”, colocada em primeira linha neste quadro, evidencia o envolvimento de todas as outras abordagens, uma vez que trabalha com o fluxo de informações de todo o ambiente.

2.2.1. AS CHAVES DE UM PROCESSO DE IC E GC

Podem-se apresentar algumas chaves para um processo de Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento alcançar êxito, entre estes:

- a) Mudança de Paradigma;
- b) Planejamento Global e Setorial;
- c) Abordagem Sistemática, com rede atualizada de informações.

Nesta mudança de paradigma existem comprometimentos maiores, quanto à saída da zona de conforto.

No final do século XX, observa-se que a humanidade passa por uma série de transformações nos campos social, político, econômico, cultural e principalmente no campo científico-tecnológico, levando as importantes mudanças paradigmáticas em que o homem passa a repensar o seu papel na sociedade e seu comportamento junto ao ambiente de forma mais consciente. (BRUM, 2002, P. 2).

O autor mostra a necessidade dessa mudança, com base nas transformações globais que vêm acontecendo nas novas conjunturas econômica, social, política, cultural e científico-tecnológica. Não se pode admitir uma situação estática e daí a evolução no Planejamento Global e Setorial das Instituições. O quadro 03 apresenta um Plano de Implementação da inteligência competitiva.

Quadro 3 - Novos rumos para o Campus – Uma abordagem de um plano de campanha para as ações de Gestão do Campus de Cacoal.

Aspecto	Discriminação
Garantia e Segurança	Assegurar conquistas quanto a cursos existentes. Unir forças políticas e participativas.
Regularização Legal	Promover entradas de vestibulares, aliadas às de quadro docente e administrativo.
Tecnologia avançada	Desenvolver parcerias com empresas e integrar acadêmicos na vida prática.
Pesquisa e extensão	Promover e incentivar projetos de assessoria à sociedade em geral.
Valorização ambiental	Desenvolver pequenos projetos agrícolas, promovendo a preservação ambiental.
Criatividade, associativismo e cooperativismo	Incentivar os valores criativos, alavancando recursos necessários.

Fonte: adaptado de Siviero *et al* (1999).

Nesta abordagem de mudança de paradigma, constata-se a necessidade de um Ponto de Equilíbrio entre as estruturas existentes em âmbito geral. O Quadro 4 apresenta esse desenvolvimento, na coluna do paradigma alternativo.

Quadro 4 – Sistematização dos paradigmas contrastantes e seu ponto de equilíbrio

	Paradigma Dominante	Paradigma Perceptivo	Paradigma Alternativo
Valores essenciais	Crescimento Econômico. Ambiente natural, valorizado como recurso; Dominação sobre a natureza.	Auto valorização com crescimento econômico. Harmonização da atividade produtiva e a natureza.	Auto valorização. Ambiental natural, valorizado intrinsecamente. Harmonia com a natureza.
Economia	Forças do mercado. Retribuição por realização. Auto-suficiência individual.	Valorizar o interesse público, dentro das novas tendências de sustentabilidade, conforme figura 1.	Interesse público. Renda relacionada com a necessidade. Suprimento coletivo-social.
Política	Estruturas autoritárias (tecnocratas). Hierárquico. Lei e Ordem.	Estruturas participativas com envolvimento de todos os membros, evidenciando uma hierarquia construtiva.	Estruturas participativas (envolvimento cidadão/operário). Não-hierárquicas. Libertação.
Sociedade	Centralizada e Ordenada	Descentralização parcial, valorizando a ordem e a solidariedade.	Descentralizada e Flexível.
Natureza	Amplas reservas. Natureza hostil/neutra. Ambiente controlável.	Valorização dos recursos naturais, com estratégias de desenvolvimento.	Recursos da terra limitados. Natureza benigna e delicadamente balanceada.
Conhecimento	Confiança na ciência e na tecnologia. Racionalidade de meios. Separação de fato e valor.	Amplo conhecimento da ciência e da tecnologia, com valorização do meio ambiente.	Limites para a ciência. Racionalidade de fins. Integração de fato e valor.

Fonte: adaptado de Asmus (1982).

A percepção atual é de mudar a estratégia existente, trabalhando com a valorização do homem, do capital intelectual e do conhecimento. Torna-se também ponto a ser discutido o Planejamento Estratégico. Segundo Borenstein (2000, P. 6): “Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões”. Todo servidor deve estar devidamente conscientizado e encontrar seu espaço de contribuição na instituição.

2.2.2. PROCESSO CONTÍNUO E SISTEMÁTICO DE IC & GC.

A necessidade de um processo contínuo e Sistemático de Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento permite uma ênfase maior em toda administração. Segundo Santos (2000): “O plano estratégico é a manifestação da visão dos gestores da organização, e os fatores chaves fornecem a fundação para o desenvolvimento do plano.”

Salienta-se, neste sentido, a valorização de fatores-chaves, conforme referencial, mostrado na figura 2.

Figura 2 – Fatores-Chaves do processo IC & GC



Fonte: adaptado de Santos (2000).

Torna-se necessário conhecer o organograma de cada unidade, para saber a trajetória entre coordenações e departamentos, verificando o fim, propósito, componente e atividades envolvidas, focalizando os Planos e metas de cada unidade acadêmica, para então definir os fatores-chaves que podem nortear os requisitos necessários para o bom andamento do aprendizado compartilhado, no conceito participativo da qualidade de cada unidade. Estes últimos, os fatores, dependem do Plano Estratégico.

Pode-se citar como fatores-chaves o ambiente, o empreendimento, o setor e a organização como um todo. Na universidade, o ambiente passa a ser toda a estrutura: cursos, coordenações e departamentos existentes. Os fatores de sucesso do empreendimento podem ser o corpo docente e pessoal administrativo destes, bem como todo o público acadêmico. Nesta perspectiva, o setor relatado pode ser tido como o departamento, a coordenação específica de cada unidade; no final, a organização pode ser a união desses quatro fatores. Para melhor entender, torna-se necessário conhecer as políticas, planos e metas de cada unidade, para então direcionar a referida proposta de modelo de gestão.

Uma das ferramentas que podem ser usadas para implementação do processo de Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento nas unidades é o Marco Lógico. Ele proporciona o planejamento participativo na sistematização da informação essencial relativa a Projetos e Programas .(VIEIRA 1999).

O Marco Lógico mostra uma forma de administração, conforme Quadro 05.

Quadro 5 – Matriz Marco Lógico para implementar processo IC e GC

Resumo narrativo de objetivos/atividades fins	Indicadores	Meios de verificação	Supostos riscos
Definição de como o projeto pode contribuir para as Unidades	Mede o impacto que tem o projeto. São especificados em termos de quantidade, qualidade e tempo.	São fontes de informação suscetíveis de ser utilizadas para verificação do alcance do fim do Projeto. Incluem-se materiais publicados (contribuições científicas).	Indicam os acontecimentos, as condições ou decisões importantes necessárias para assegurar sustentabilidade, ou seja, continuidade no tempo dos benefícios gerados pelo projeto.
Propósito É o impacto direto a ser alcançado como resultado da utilização dos componentes produzidos pelo projeto, ou seja, uma hipótese sobre o impacto ou benefício que se deseja alcançar.	Descrevem os impactos diretos alcançados no final do projeto.	São fontes que o executor ou avaliador pode utilizar para averiguar se os indicadores estão sendo alcançados. Podem sinalizar problemas e sugerir a necessidade de mudanças.	Indicam os acontecimentos, as condições ou decisões a ocorrer para que o projeto contribua significativamente para que seja alcançado seu fim.
Componentes São as obras, capacitação e serviços previstos no projeto.	São descrições sucintas, mas claras, de cada um dos componentes previstos no projeto.	Indicam onde podem ser encontradas as fontes de informação para mensuração dos resultados obtidos. As fontes podem incluir inspeções, relatórios de coordenações e departamentos.	São os acontecimentos, as condições ou as decisões que devem ocorrer para que os atores envolvidos alcancem o propósito.
Atividades São as tarefas a serem desenvolvidas para completar cada um dos componentes previstos no projeto e que impliquem custos. Para cada componente é feita uma lista de atividades em ordem cronológica.	Inclui-se o orçamento para cada um dos componentes do projeto.	Indica-se onde é obtida a informação para averiguar-se a execução do orçamento. Normalmente constituem-se os controles.	São os acontecimentos ou decisões fora do controle do mecanismo de gerenciamento/controle do projeto, que devem ocorrer para que sejam completados os componentes do projeto.

Fonte: adaptado de Vieira (1999).

A forma e a estrutura apresentadas pelo autor harmonizam-se numa organização acadêmica de ensino. Vale ressaltar, ainda, que todo Marco Lógico deve ter uma participação da administração geral, direção, corpo técnico, docente e discente, enfim todo o público acadêmico. Cada projeto deve ser flexível e aberto a todos. A administração pode caracterizar-se com qualidade, se existir nesse âmbito.

Segundo Andrade e Tachizawa (1998, P. 245): “A alta direção da IES precisa estabelecer e compartilhar a visão e a missão da organização, fixar diretrizes e criar foco no

cliente, bem como valores claros e visíveis e elevadas expectativas”. O foco do entendimento que dinamiza uma organização acadêmica jamais funciona de forma tipo: um planeja e o outro executa.

Segundo os mesmos autores: “A alta direção precisa estar comprometida com o desenvolvimento de todos os funcionários, estimulando a sua participação e criatividade” Na situação de forma valorizada, o chefe é meramente um líder tipo regente, cada parte tem sua função definida, porém se envolve com as demais partes, de forma sistêmica, em que o capital intelectual deve ser valorizado.

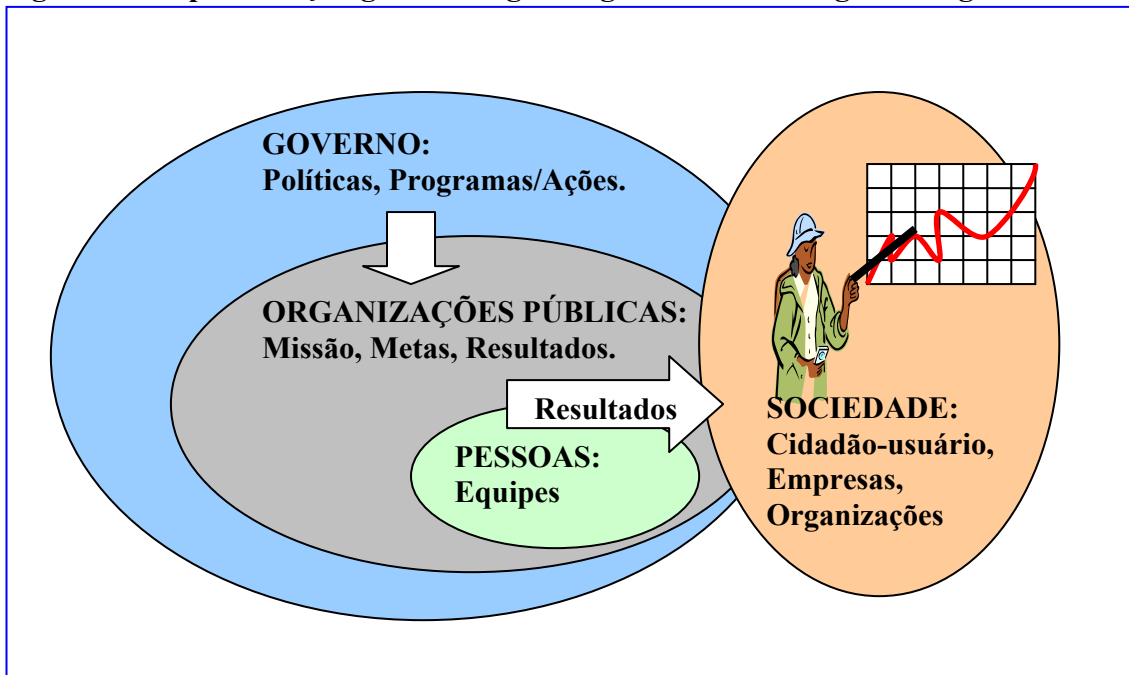
2.3. GESTÃO GOVERNAMENTAL E GESTÃO ORGANIZACIONAL

Pode-se diferenciar, conceituando melhor a gestão governamental e a gestão organizacional, nas duas dimensões, com base no correto entendimento do que é governo e do que é organização, conforme os programas de qualidade interpostos nos sistemas privados:

O governo representa a condução política do Estado. É constituído por pessoas escolhidas pela sociedade, para atuar por períodos de tempos limitados. A organização pública representa a condução técnica do Estado e se define por uma estrutura constituída de cargos e funções, de caráter permanente, instituída para o cumprimento de uma determinada missão (PQSP, 2002 <http://qualidade.planejamento.gov.br>).

Há uma forte relação entre gestão governamental e gestão organizacional. A figura 03 procura mostrar essa relação, acrescentando um terceiro nível: o das pessoas que efetivamente transformam políticas, objetivos e metas em resultados.

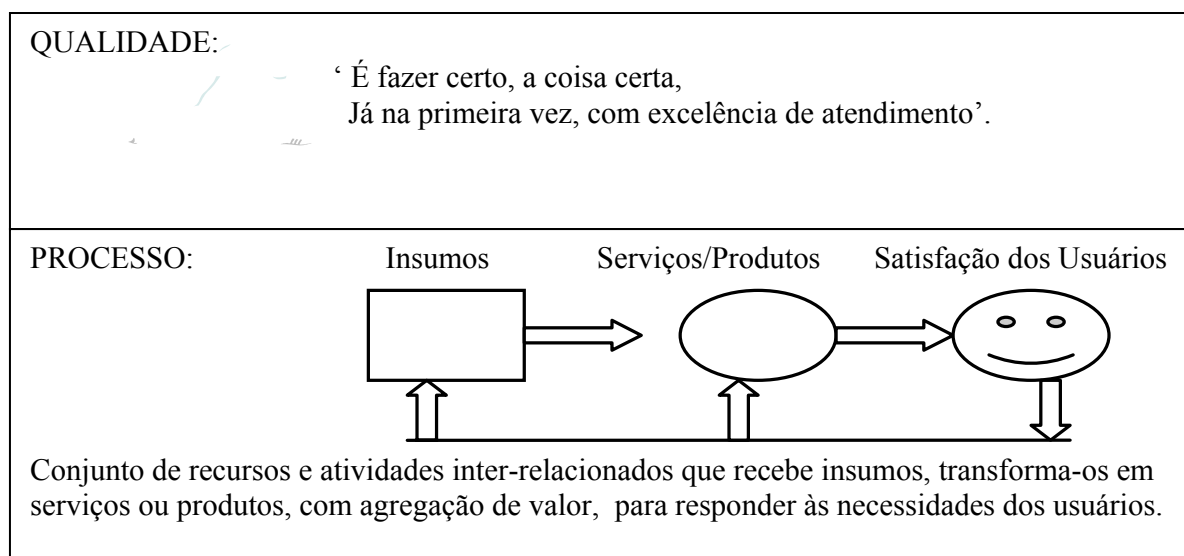
Figura 03–Representação gráfica da gestão governamental e gestão organizacional



Fonte: adaptado de Manual para avaliação da gestão pública, PQSP (2002).

Nesta perspectiva, no que tange à qualidade, que é uma preocupação nas instituições de ensino, devem ser observadas, principalmente a cultura existente nas organizações e a capacidade de mudanças capazes de aplicar o instrumento, a estratégia para transformar a administração pública, orientando-a para resultados e para a satisfação das necessidades do cidadão/usuário. A figura 04 mostra graficamente esse conceito.

Figura 4: O planejamento estratégico do serviço à burocracia de serviço ao cidadão



Fonte: adaptado de Manual para avaliação da gestão pública, PQSP (2002).

Quanto à primeira questão, abordada na problemática “Como a inteligência competitiva pode facilitar a gestão de conhecimento e aprendizagem no processo da qualidade nas unidades acadêmicas?” Vale ressaltar que talvez se pudesse aqui apresentar uma resposta, no que tange a conhecer os planejamentos de suas instituições, assegurando uma valorização do Capital Intelectual, valorizando a cultura existente. “As pessoas valem pelo que fazem e não pelo que sabem; há dois níveis: o do saber, e o do ser” (EUCÁRIO *et al*, 2002).

Percebe-se que este elo de ligação entre Planejamento Estratégico do serviço à burocracia e o serviço ao cidadão, na gestão do conhecimento no processo da qualidade e o alto desempenho, requer das Instituições públicas de ensino a descoberta de quais seriam as alternativas dos funcionários: professores e técnicos em servir cada vez melhor, já que estes fazem parte de todo esse capital Intelectual mencionado.

Os projetos e as produções acadêmicas nascem nos departamentos e nas secretarias acadêmicas e transformam-se em processos. As atitudes do quadro 05, apresentado anteriormente, proporcionam aos atores envolvidos uma maior dinâmica na implementação dos referidos processos.

Uma das ferramentas que podem ser usadas para implementação do processo de Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento nas unidades é o Marco Lógico. Ele proporciona o planejamento participativo na sistematização da informação essencial relativa a Projetos e Programas. (VIEIRA 1991).

O propósito de uma organização acadêmica é conseguir aliar um trabalho de qualidade e crescimento contínuo frente à competitividade de mercado, dentro dos princípios norteadores da ética social e, com maior eficiência, implementar a Gestão do conhecimento e aprendizagem, com a qualidade como diferencial. Requer conhecer cada unidade acadêmica, seus objetivos, políticas, planos e metas, para então direcionar a referida proposta de modelo de Gestão.

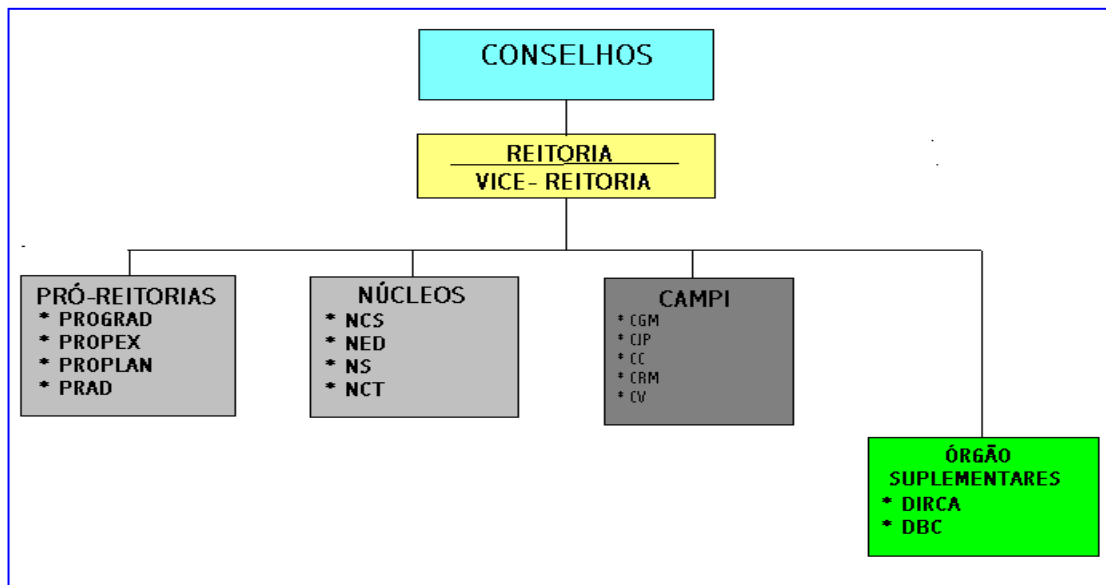
Segundo Barros e Silva, 1997, p. 110:

Administrar a Universidade é, pois, tarefa muito especial; organizar o trabalho em seu interior constitui, a rigor, tarefa de todos; e como todos não podem dedicar-se ao mesmo tempo a essa tarefa, e ninguém pode dedicar-se apenas a ela, os critérios habituais de organização do trabalho dito produtivo apenas podem se constituir em referência e não em determinações para elaboração das decisões acadêmicas”.

O trabalho universitário há de ser moldado no campo da reflexão responsável e cidadã. O ator deve estar cômico de que a Instituição o ungiu em sua função para o bem comum do todo, não isoladamente e sim em conjunto. A universidade passa a ser instituição social, na medida em que contribui para o avanço da sociedade com a crescente conscientização sobre os próprios problemas e a busca do saber adequado para o seu constante desenvolvimento. Os valores oriundos de suas conquistas tanto pôr meio de suas produções científicas e tecnológicas no campo do Ensino, Pesquisa e Extensão, quanto no avanço de sua ampliação estrutural, na criação de seus Cursos, Departamentos e mesmo dos Campi são fatores que integram a Comunidade Acadêmica com Visão motivada para o senso coletivo.

3 ESTRUTURA GERAL DA UNIR, HISTÓRICO E AS ORGANIZAÇÕES ACADÊMICAS.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – foi criada pela Lei Federal n.º 7.011, de 08 de junho de 1982, instalando-se definitivamente como entidade pública federal de ensino superior no Estado de Rondônia. No seu projeto de extensão e de descentralização de cursos, a partir de 1988, a UNIR celebra convênios com as prefeituras de cidades-pólo regionais. Portanto é a instituição oficial que integra o Sistema Federal de Ensino, tendo sede administrativa e foro na cidade de Porto Velho e atuação em todo o Estado de Rondônia, por meio dos Campi localizados nas cidades de Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Rolim de Moura e Vilhena. Os Núcleos e os Campi são órgãos acadêmicos que congregam os Departamentos e são responsáveis pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento como em termos de execução e avaliação. (ESTATUTO DA UNIR, 2001).

Figura 05 – Visão geral da estrutura

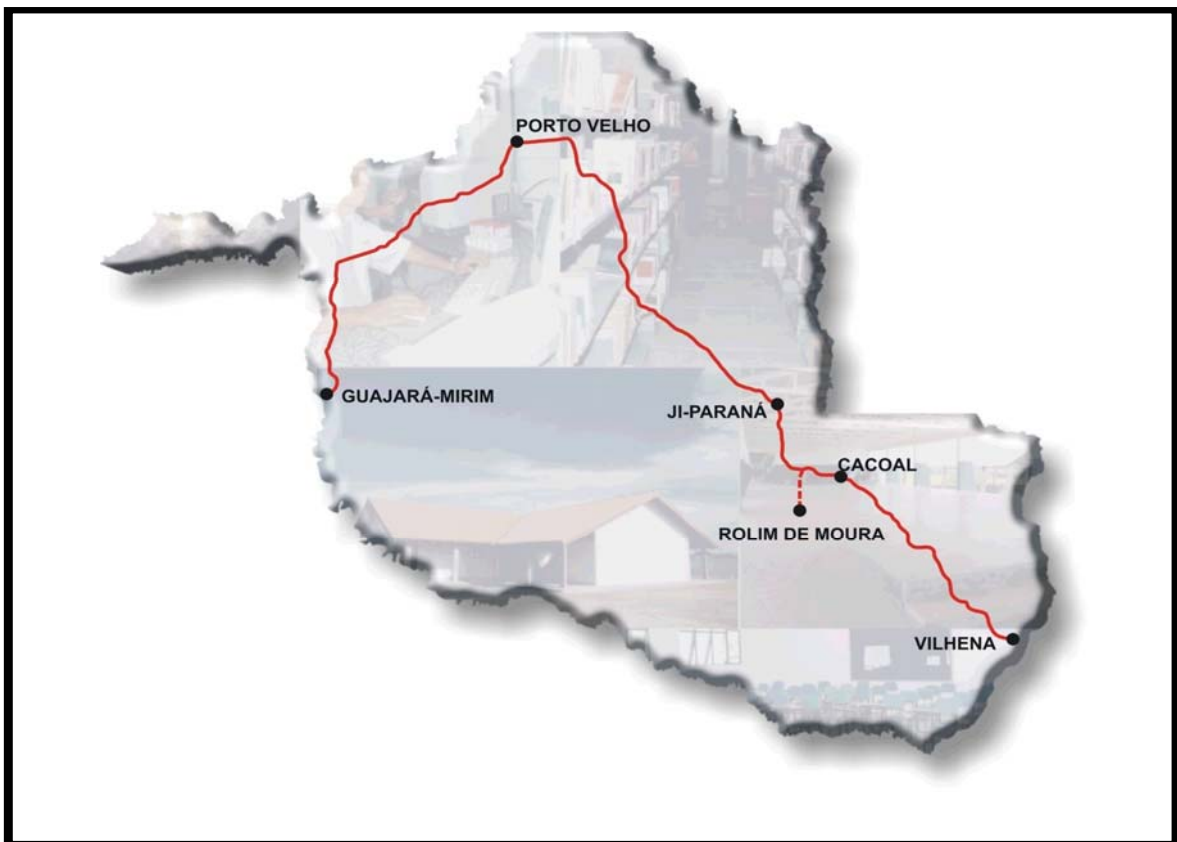
Fonte: Resolução 06 Consad (2000)..

3.1 OS CAMPI E OS NÚCLEOS E SEUS RESPECTIVOS DEPARTAMENTOS.

Numa visão global conforme a figura 05, pode-se dizer que a situação das Organizações Acadêmicas, os Campi e Núcleos, não diferem muito entre si, exceto em sua posição geográfica, demonstrado conforme figura 06. Algumas alterações, pelo contexto da cidade onde estão inseridos e por área de atuação, no entanto: “Art. 15. Os núcleos e os campi são órgãos acadêmicos que congregam os departamentos e são responsáveis pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento como em termos de execução e avaliação.

Parágrafo único. Os campi integram também as funções administrativas a eles afetas”. (Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR).

Figura 06 – Mapa de Rondônia e Localização dos Campi



Fonte: adaptado de Anuário da UNIR (2001)

O Campus de Guajará-Mirim desenvolve os cursos de Mestrado em Letras/Linguística e graduação em Administração, focada em Eco-Turismo. O Campus de Ji-Paraná desenvolve os cursos de graduação em Matemática e Física. O Campus de Rolim de Moura desenvolve os cursos de graduação em Pedagogia e Agronomia. O Campus de Cacoal desenvolve os cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Direito. O Campus de Vilhena desenvolve os cursos de graduação em Letras e Jornalismo. Os demais cursos permanentes estão distribuídos entre os núcleos de educação, ciências e tecnologia, saúde e ciências sociais no Campus José Ribeiro Filho, na Capital.

Tabela 1: Demonstrativo, por curso, habilitação, vagas oferecidas, preenchidas e carga horária

CURSOS	HAB.	VAGAS		TURNOS FUNC.	CARGA HORÁRIA		
CAMPUS	Ênfase	Ofertadas	Preench		Teórica	Prática	Total
PORTO VELHO							
ADMINISTRAÇÃO	Bacharel	40	40	Noturno	2880	480	3360
C. BIOLÓGICAS	Bach./Lic	40	40	Integral	2140	740	2880
C. CONTÁBEIS	Bacharel	50	50	Noturno	2440	360	2800
C. ECONÔMICAS	Bacharel	40	40	Noturno	2700	240	2940
DIREITO	Bacharel	40	40	Noturno	3720	200	3920
ED. FÍSICA	Licenc.	40	40	Matutino	2180	920	3100
ENFERMAGEM	Bach./Lic.	30	30	Integral	2730	1770	4500
GEOGRAFIA	Bach./Lic.	40	40	Vespert.	2600	300	2900
HISTÓRIA	Bach./Lic.	40	40	Vespert.	2460	260	2720
INFORMÁTICA	Bach./Lic.	40	40	Matutino	-	-	3180
LETRAS ESPANHOL	Licenc.	20	20	Vespert.	2140	760	2900
LETRAS INGLÊS	Licenc.	20	20	Vespert.	2100	800	2900
LETRAS PORTUG.	Licenc.	40	40	Vespert.	2020	780	2800
MATEMÁTICA	Licenc.	40	40	Matutino	-	-	3060
MEDICINA	Bacharel	40	40	Integral	3860	4780	8640
QUÍMICA	Licenc.	40	40	Matutino	1890	1230	3120
PSICOLOGIA	Licenc.	30	30	Integral	4005	600	4605
PEDAGOGIA	Licenc.	40	40	Matutino	2320	900	3220
CAMPUS DE GUAJARÁ MIRIM							
ADMINISTRAÇÃO	Bacharel	40	40	Noturno	2780	320	3100
LETRAS	Licenc.	40	40	Vespert.	2505	240	2745
PEDAGOGIA	Licenc.	40	40	Vespert.	2400	720	3120
CAMPUS DE CACOAL							
ADMINISTRAÇÃO	Bacharel	50	50	Noturno	2880	480	3360
C. CONTÁBEIS	Bacharel	50	50	Noturno	2580	360	2940
DIREITO	Bacharel	100	100	D/Noturno	3420	300	3720
CAMPUS DE JI-PARANÁ							
FÍSICA	Licenc.	40	40	Noturno	2505	240	2745
MATEMÁTICA	Licenc.	40	40	Noturno	2310	180	2490
PEDAGOGIA	Licenc.	40	40	Vespert.	25335	360	2895
CAMPUS DE ROLIM DE MOURA							
LETRAS PORT.	Licenc.	-	-	Noturno	2505	240	2745
LETRAS INGLÊS	Licenc.	-	-	Noturno	2565	180	2745
PEDAGOGIA	Licenc.	50	50	Noturno	2535	360	2895
ENG. AGRONÔMICA	Bacharel	40	40	Integral	-	-	-
CAMPUS DE VILHENA							
C. CONTÁBEIS	Bacharel	50	50	Noturno	2580	360	2940
PEDAGOGIA	Licenc.	50	50	Matutino	2535	360	2985
JORNALISMO	Bacharel	40	40	Noturno	-	-	2670
TOTAL GERAL		1390	1390				

Fonte: pesquisador e dados da Proplan (2003).

A tabela 1 permite visualizar os cursos ofertados em todas as unidades acadêmicas, possibilitando aferir controles diversos; desde os quantitativos referentes às vagas ofertadas por núcleos/campi, turno de atuação, e até a carga horária de cada curso.

Tabela 2: Demonstrativo por curso, duração, condição legal e regime de matrícula.

CURSOS PORTO VELHO	Conceito MEC				Duração Semestre	CONDIÇÃO LEGAL				Regime de matrícula
	1999	2000	2001	2002		Autorização		Reconhecimento		
						Res. Cons. Nº	Data	N.º Dec/Port.	Data	
ADMINISTRAÇÃO	C	D	C	B	10			412/84/MEC	28/09/84	Semestral
C. BIOLÓGICAS	-	C	C	C	8	111	23/09/95			Semestral
C. CONTÁBEIS				B	7			412/84/MEC	28/09/84	Semestral
C. ECONÔMICAS	C	D	D	D	10			412/84/mec	28/09/84	Semestral
DIREITO	B	Sc	C	A	10			052/90/MEC	08/02/90	Semestral
ED. FÍSICA	-	-	-	-	8			461/87/MEC	17/08/87	Semestral
ENFERMAGEM	-	-	-	B	8			604/95/MEC	01/06/95	Semestral
GEOGRAFIA	-	-	-	-	10			374/87/MEC	12/06/87	Semestral
HISTÓRIA	-	-	-	A	8			387/87/MEC	23/06/87	Semestral
INFORMÁTICA	-	-	-	-	8	122	13/06/97			Semestral
LETRAS ESPAN.	-	-	-	-	8			440/87/MEC	30/07/87	Semestral
LETRAS INGLÊS	-	-	-	-	8			440/87/MEC	30/07/87	Semestral
LETRAS PORT.	A	C	C	C	8			440/87/MEC	30/07/87	Semestral
MATEMÁTICA	C	B	C	C	7			322/87/MEC	13/05/87	Semestral
PEDAGOGIA	-	-	B	C				519/87/MEC	13/10/87	Semestral
PSICOLOGIA	-	C	C	C	8			1486/95/MEC	07/12/95	Semestral
MEDICINA	-	-	-	-	12	124	31/07/97			Semestral
QUÍMICA	-	-	-	-	8	21	19/04/00			Semestral
CAMPUS DE GUAJARA-MIRIM										
ADMINISTRAÇÃO	E	-	E	-	8			412/84/MEC	26/09/84	Semestral
LETRAS	-	D	C	C	8			1784/93/MEC	16/12/93	Semestral
PEDAGOGIA	-	-	D	Sc	8			1784/93/MEC	16/12/93	Semestral
CAMPUS DE CACOA										
ADMINISTRAÇÃO	B	-	C	C	8			412/84/MEC	26/09/84	Semestral
C. CONTÁBEIS	-	-	-	C	7			1784/93/MEC	16/12/93	Semestral
DIREITO	A	C	C	C	10			052/90/MEC	08/02/90	Semestral
CAMPUS DE JI-PARANA										
FÍSICA	-	-	-	-	8	071	06/08/92			Semestral
MATEMÁTICA	C	B	C	B	8			322/87/MEC	11/05/87	Semestral
PEDAGOGIA	-	-	C	B	9			519/87/MEC	13/10/87	Semestral
CAMPUS DE ROLIM DE MOURA										
LETRAS INGLÊS					8			440/87/MEC	29/07/87	Semestral
LETRAS PORT.	C	-	Sc	C	9			1784/93/MEC	16/12/93	Semestral
PEDAGOGIA	A	B	-	-	8			519/87/MEC	13/10/87	Semestral
ENG. AGRONOM.	-	-	-	-		48	27/06/01			Semestral
CAMPUS DE VILHENA										
C. CONTÁBEIS	-	-	-	D	10			412/84/MEC	28/0/84	Semestral
LETRAS/PORT.	A	C	B	D	9			1784/93/MEC	16/12/93	Semestral
PEDAGOGIA	-	-	-	-		321	25/10/99			Semestral
JORNALISMO	-	-	-	-	9	128	31/11/97			Semestral

Fonte: pesquisador e dados da DPD/PROPLAN * Curso em fase de reconhecimento-(2003).

A tabela 2 permite fazer uma leitura de todos os cursos, referente ao decreto/portaria de reconhecimento do MEC, e conceito qualitativo do MEC nos anos de 1999 a 2002.

Tabela 3: Demonstrativo de candidatos inscritos e vagas ofertadas nos vestibulares dos últimos 3 anos

CURSOS	VAGAS	CANDIDATOS INSCRITOS			CONCORRENCIA		
CAMPUS DE PORTO VELHO							
		2001	2002	2003	2001	2002	2003
Administração	40	881	932	681	22,02	23,30	17,02
Ciências Contábeis	50	577	652	524	11,54	13,04	10,48
Economia	40	542	256	484	13,55	06,40	12,10
Matemática	40	211	173	176	5,27	04,33	04,40
Direito	40	1385	1381	1062	34,62	34,52	26,55
Educação Física	40	470	385	515	11,75	09,63	12,88
Geografia	40	237	179	244	5,92	04,47	06,10
Historia	40	265	247	231	6,62	06,17	06,78
Informática	40	434	472	618	10,40	11,80	15,45
Letras Espanhol	20	116	73	80	5,8	03,65	04,00
Letras Português	40	328	268	245	8,2	06,70	06,13
Letras Inglês	20	120	71	149	6,0	03,55	07,45
Pedagogia	40	371	444	397	9,27	11,10	9,93
Enfermagem	30	454	599	647	15,13	19,97	21,57
Psicologia	30	450	351	-	15,00	11,70	-
Ciências Biológicas	40	219	315	373	5,47	07,88	09,32
Química	40	-	103	137	-	02,58	03,42
Medicina	40	-	2352	1224	-	58,80	30,60
CAMPUS DE GUAJARA-MIRIM							
Admin./Turismo	40	209	273	289	5,22	06,83	07,22
Letras Português	40	1024	177	127	3,10	04,42	03,17
Pedagogia	40	134	140	170	3,55	03,50	04,25
CAMPUS DE CACOAL							
Administração	50	-	542	550	-	10,84	11,00
Direito	50	924	829	698	18,48	16,58	13,96
Direito	50	-	538	496	-	10,76	09,92
Ciências Contábeis	50	475	475	500	9,50	09,50	10,00
CAMPUS DE ROLIM DE MOURA							
Pedagogia	50	252	398	408	5,04	07,96	07,98
Engenharia Agrônômica	40	-	457	391	-	11,43	09,78
CAMPUS DE VILHENA							
Letras Português	50	221	144	164	4,42	02,88	03,28
Ciências Contábeis	50	293	403	-	5,86	08,06	-
Jornalismo	40	-	239	-	-	05,97	-
Pedagogia	50	135	171	240	2,70	03,42	04,80
CAMPUS DE JI-PARANA							
Física	40	159	187	277	3,98	04,67	06,92
Pedagogia	40	271	320	318	6,78	08,00	07,95
Matemática	40	192	297	359	4,80	07,42	08,97
TOTAL GERAL	1390	11349	14843	12543			

Fonte: pesquisador e dados da COPEVE adaptado (2003).

A tabela 3 permite fazer uma leitura estatística aferindo os cursos mais procurados nos anos de 2001 a 2003. São dados importantes na elaboração do planejamento estratégico, uma vez que retrata as tendências tanto de vocação, quanto de procura de cada curso.

Tabela 4: Docentes do quadro efetivo por nº de alunos no departamento

Núcl./ Campi/ Dpto	Graduado	Titulação Especial	Mestr e	Dr	Cursos		TOTAL de Professores Curso N e C
					Regular	Especial	
					Nº Alunos	Nº Alunos	
NUCLEO DE CIÊNCIAS SOCAIS						PGM	48
Administração	2	2	6	0	194	104	10
C. Contábeis	0	4	6	1	220		11
C. Econômicas	2	2	7	1	209	42	11
C. Jurídicas	9	6	1	0	241		16
Núcleo de Educação						P	56
C. da Educação	0	4	10	2	170	R	16
Historia	3	1	5	3	164	O	12
Língua Estrangeira	0	4	2	3	184	H	9
Língua Vernácula	2	4	7	3	308	A	16
Sociologia x Filosofia	0	4	6	3	-	C	13
NÚCLEO DE SAUDE						A	40
C. Biomédicas	1	5	1	1	40	P	3
E. Física	2	3	5	1	198		11
Enfermagem	6	6	5	0	157	P O L O	17
Psicologia	0	4	8	1	144		16
N. C. TECNOLÓGICA						P V	45
Biologia	2	0	5	1	199		8
Geografia	0	1	7	5	213		13
Informática	1	0	6	0	165		7
Matemática	1	1	9	5	190		16
Química	0	0	0	1	40	3.212	1
CAMPUS G. MIRIM							12
Administração	0	0	2	0	109		2
Letras	0	1	2	3	189		6
Pedagogia	0	0	2	2	198		4
CAMPUS JI-PARANA						Prohacap	11
Física	1	1	2	0	40	POLO	4
Matemática	0	1	2	0	152	Ji-Paraná	3
Pedagogia	2	0	2	0	138	1.595	4
CAMPUS DE CACOAL						PEFOPE	10
Administração	0	1	1	0	150		2
C. Contábeis	0	0	5	0	230		5
Direito Noturno	0	2	1	0	340		3
Direito Vespertino	0	0	0	0	100	55	0
CAMPUS ROLIM. DE MOURA						Prohacap	11
Letras/Vespertino	0	0	0	0	32	POLO	0
Letras/Noturno	0	0	0	0	52	Rolim	0
Letras/Inglês	0	0	0	0	41	De	0
Pedagogia/Vespertino	1	2	0	0	82	Moura	3
Pedagogia/Noturno	1	2	2	0	153		5
Engª. Agrônômica	0	0	1	2	40	875	3
CAMPUS DE VILHENA						Prohacap	11
C. Contábeis	0	1	0	0	110	POLO	1
Letras/Noturno	0	0	3	1	176	DE	4
Letras/Vespertino	0	0	2	0	54	VILHENA	2
Pedagogia	0	0	2	0	171		2
Jornalismo	0	0	2	0	40	1596	2

Fonte: pesquisador e os dados da Proplan (2003).

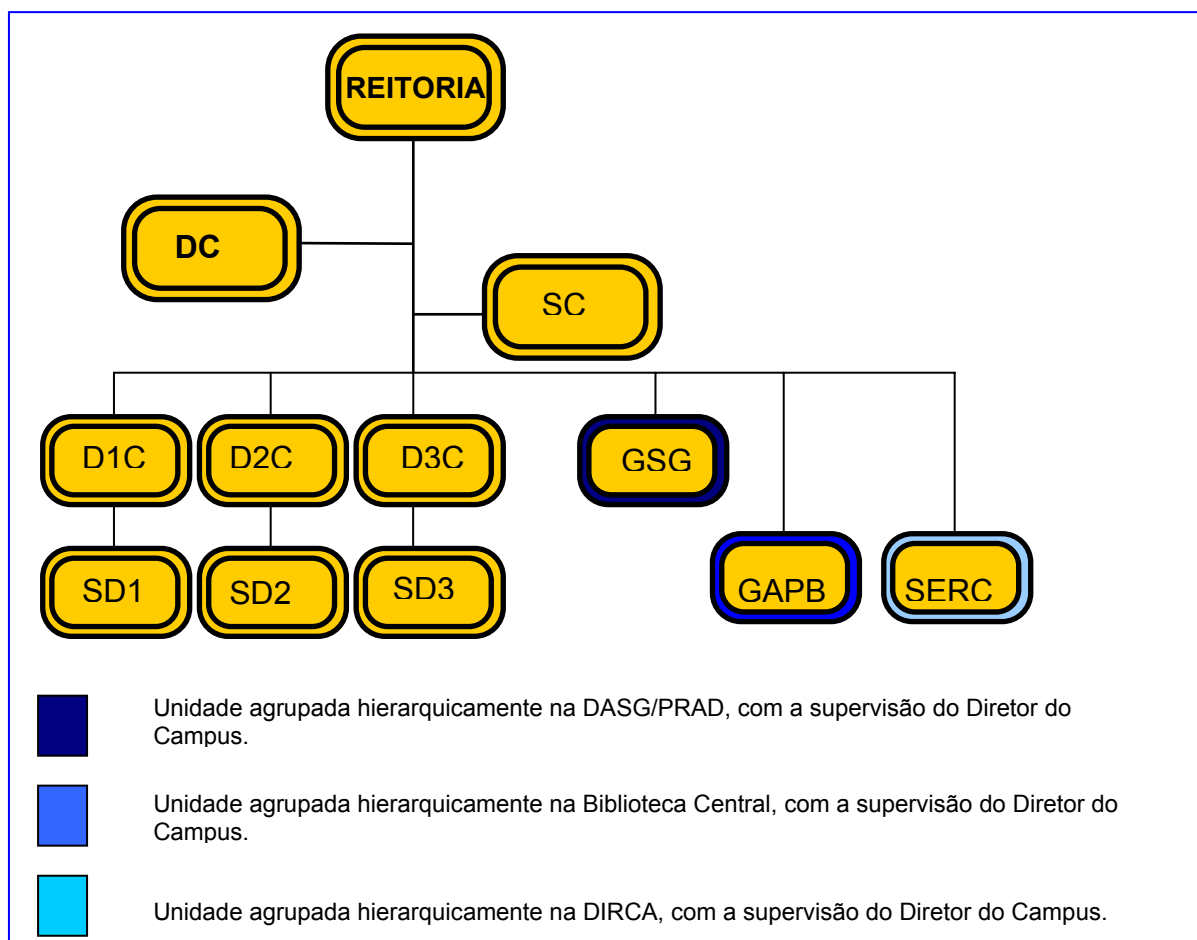
A tabela 4 possibilita visualizar os cursos finitos (Projetos Especiais) aferir titulação dos docentes por curso, bem como o número de professor/aluno.

Observa-se que nos 35 cursos existentes na UNIR, sendo 18 na capital e 17 no interior, existe a predominância em Licenciatura, bem como predominância no turno diurno na capital e noturno, no interior. Os cursos da capital, por serem oferecidos diuturnamente, são preenchidos, em sua maioria por jovens; e no interior, em contrapartida, por pessoas mais maduras, caracterizando-se em estudantes que trabalham de dia e estudam à noite, inclusive o PROHACAP – Projeto de Habilitação e Capacitação de Professores Leigos, oferecido em período especial (férias). O fato de se ter pessoas mais maduras nos turnos noturnos nos Campi resulta de que os Acadêmicos são de classes mais pobres, pois se não lhes oferecesse a possibilidade do referido trabalho, certamente a característica seria outra.

Dos 26 cursos que existiam em 2000, 17 (65,38%) aumentaram a concorrência em 2003. Conforme os dados das tabelas 06 – 09, houve um crescimento em número de cursos, principalmente os auto-sustentáveis. Não havendo concursos públicos para professores, a fim de atender à demanda, forçou-se a universidade a rever seus planos e metas, estabelecer critérios para avançar de forma mais clara e agregar valores nos seus trabalhos, uma vez que a relação aluno-professor, principalmente nos campi, é muita alta, perdendo a devida qualidade na produção acadêmica das suas Unidades.

A mudança na estrutura das Unidades Acadêmicas ocorreu por meio da Resolução 06 do CONSAD, de 23 de novembro de 2000, representada graficamente nas figuras 07 e 08. Os campi aumentaram o número de departamentos, o que se pode observar na média de professores efetivos nos departamentos dos núcleos na capital, equivalente à média total de professores de cada campus do interior. Isto se justifica, pela relação de número de aluno por professor ser maior nos campi do interior que nos núcleos da capital, o que pode ser comprovado na última coluna da tabela 04.

Figura 07: Representação Gráfica dos Campi



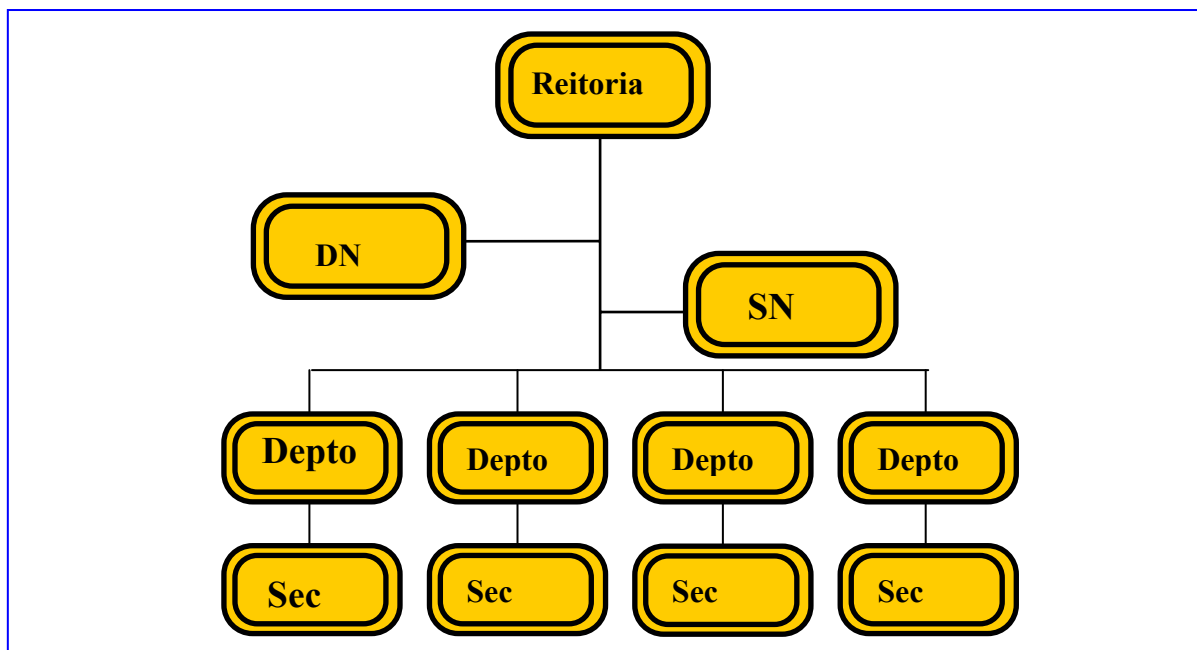
Fonte: adaptado do Anuário de Atividades da UNIR (2001).

Quadro 06: Demonstrativo das Siglas do Organograma dos Campi

DC	Direção do Campus
SC	Secretaria do Campus
D1C	Departamento 1 do Campus
D2C	Departamento 2 do Campus
D3C	Departamento 3 do Campus
GSG	Gerência de Serviços Gerais
GAPBS	Ger. De At. Ao público da Bibli. Setorial
SERCA	Serv. de Reg. e Cont. Acadêmicos
SD1/SD2/SD3	Secretarias dos departamentos

Fonte: adaptado do Anuário de Atividades da UNIR (2001).

Nota-se que o quadro 06 demonstra os avanços de expansão concernente as estruturas nos Campi, com três departamentos e algumas funções, porém não se os pôde implantar totalmente pôr falta do devido recurso do MEC.

Figura 8 – Representação Gráfica dos Núcleos

Fonte : Anuário de Atividades da UNIR – 2001 Com Adaptação.

Quadro 07: Demonstrativo das siglas do organograma dos núcleos

DN	Direção do Núcleo
SN	Secretaria do Núcleo
Depto	Departamento
Depto	Departamento
Depto	Departamento
Depto	Departamento
Séc	Secretaria dos departamentos do núcleo

Fonte: adaptado do Anuário de Atividades da UNIR (2001).

Os núcleos não sofreram alterações com a RESOLUÇÃO 06. As estruturas das Unidades Acadêmicas promovem um crescimento para os Campi, em termos de estrutura física, porém faltam os recursos humanos; os professores principalmente. Quanto aos núcleos, a referida resolução não causou mudanças físicas. O diferencial é que “Os campi integram também as funções administrativas a eles afetas” (ESTATUTO DA UNIR: ART. 15 PARÁGRAFO ÚNICO, 2001). (Tabela 10 e Quadro 08 apresentam os quantitativos de arrecadação própria).

Tabela 5: Valor corrente das taxas acadêmicas	VALOR (R\$)
Inscrição para Processo Seletivo	75,30
Matricula, rematricula, Trancamento, Matricula Especialização e Renovação de Matricula – valor por disciplina	3,00
2º Via de Histórico Escolar, Atestado de Matricula, e de Escolaridade	5,00
Aquisição / Requisição de diploma	60,00
2º Via de Diploma	80,00
Transferência para outra IES	60,00
Ingresso Portador de Diploma	15,00
Apostilamento de Diploma	25,00
Revalidação de Diploma	300,00
Programa por Disciplina	5,00
2º Chamada da Prova	10,00
Requerimento para Colação de grau em época especial	50,00
Processo para mudança de curso	20,00
Processo de reingresso	25,00
Processo de solicitação de vaga	5,00
Processo de Atestado de Vagas	20,00
Processo para obtenção de novo Título	15,00
Certificado de conclusão – 2º Via	20,00
Alteração de dados de apostilamento em diploma	10,00
2º Via de Histórico Escolar para diplomado	10,00
Transferência para outras IFES	15,00
Mestrado/Doutorado/Lato Sensu	
Processo Seletivo	97,70
Matricula para Mestrado por semestre	48,85
Matricula para Doutorado por Semestre	48,85
Diploma – 1º Via (Mestrado/Doutorado)	146,55
Diploma – 2º Via (Mestrado/Doutorado)	175,86
Certificado 1º Via (Mestrado/Doutorado)	43,97
Certificado 2º Via (Mestrado/Doutorado)	63,51
Histórico Escolar 2º Via (Mestrado/Doutorado)	48,85
Revalidações, Registros e Apostilamento	78,16
Declarações – Mestrado e Doutorado	9,77
Matricula – Pos-Graduação Lato Sensu	34,20
Certificado de pós-graduação Lato Sensu - 1ºVia	30,00
Certificado de pós-graduação Lato Sensu - 2ºVia	60,00
Histórico Escolar – 2º Via – Lato Sensu	10,00
Declarações – Lato Sensu	5,00
CURSOS COMPLEMENTARES	
Inscrição para curso de Especialização ou Aperfeiçoamento	30,00
Inscrição para curso de atualização e extensão	15,00
2º Via Certificado do curso de Especialização/Aperfeiçoamento	12,00
2º Via de certificado do curso de atualização/Extensão	8,00
Certificado de Especialização	30,00
Certificado de Aperfeiçoamento ou Atualização	30,00
Certificado de Extensão Universitária	20,00
CONCURSOS E SELEÇÕES	
Inscrição para concurso Professor auxiliar/substituto	50,00
Inscrição para concurso Professor Assistente	60,00
Inscrição para concurso Professor Adjunto	70,00
Inscrição para concurso Professor Titular	90,00
Inscrição para concurso de Provimento de Vagas em Cargos de Pessoal Técnico-Administrativo	15,00
ESPECIAIS	
Reavaliação de Diploma Estrangeiro	300,00
Registro de Diploma para Outra IES – 1º Via	250,00
Registro de Diploma para Outra IES – 2º Via	300,00

Fonte: pesquisador e dados da DIRCA (2002).

Quadro 08: Demonstrativo de arrecadação de receita própria de 2003

MÊS	CAMPI						Total/Mês
	P. Velho	G. Mirim	Cacoal	Vilhena	R. Moura	Ji-Paraná	
Jan/03	22.816,16	1.797,00	2.429,00	14.514,00	16.562,40	19.348,00	77.466,56
Fev/03	34.526,24	14.712,50	29.919,05	28.675,00	24.092,40	14.495,00	146.420,19
Mar/03	48.255,35	1.540,00	6.397,50	537,05	12.628,30	1.116,50	70.474,70
Abr/03	15.916,35	364,00	15.431,28	992,00	1.014,00	728,00	34.445,63
Mai/03	12.993,11	421,03	9.199,00	1.392,00	363,00	200,00	24.568,14
Jun/03	1.001,24	2.514,00	3.581,90	3.880,00	4.525,70	942,00	16.444,84
Jul/03	13.657,00	3.678,95	11.424,20	5.004,00	0,00	30,00	33.794,15
Ago/03	88.412,51	1.210,80	4.430,10	13.953,36	12.939,63	14.771,48	135.717,88
Set/03							0,00
Out/03							0,00
Nov/03							0,00
Dez/03							0,00
TOTAL	237.577,96	26.238,28	82.812,03	68.947,41	72.125,43	51.630,98	539.332,09

Fonte: adaptado de PROPLAN (11/2003).

Os campi têm funcionado com contratação provisória de professores substitutos, e as dificuldades financeiras têm sido remediadas por meio de parcerias e convênios, em sua maioria pela Fundação Riomar. Dos aspectos ainda muito constatados são a falta de professores, recursos de estrutura física e pessoal que ofereça serviços com melhor qualidade, tanto na área do ensino quanto na área do atendimento. Os técnicos administrativos que operam na Instituição foram, em sua maioria, funcionários redistribuídos do antigo Território de Rondônia, o que caracteriza que estes atores públicos não estão verdadeiramente qualificados para a IFES. “Permitir à organização medir o avanço em termos de qualidade de gestão e de melhoria de resultado sensibilizando as pessoas na implementação do PQSP, por meio da realização de ciclos contínuos de avaliação e melhoria”. (PQSP-2002. MANUAL PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, 2002).

Tabela 6: Pessoal técnico - administrativo / setor de trabalho

Grau de Formação	Estatutário		Capital	Nº de Téc.	Interior	Nº de téc
	Feminino	Masc.				
1º Grau incompleto	46	17	REITORIA PROPLAN	23 32	CGM	9
1º Grau completo	19	16	PRAD	82	CJP	9
2º Grau completo	55	25	PROPEX	5	CC	23
Graduado	36	29	PROGRAD	5		
Especialista	27	4	DIRCA	9	CRM	4
Mestre	3	1	BIBLIOTECA	25		
Doutor	0	0	N.G.S.	5	CV	28
Total	186	92	N.E.D. NUSAU NCT	6 12 5		

Fonte: pesquisador e adaptado da DIPES/DRH (2003).

A tabela 6 permite visualizar a quantidade de técnicos Administrativos, setores de lotação e grau de instrução.

Tabela 7: Demonstrativo de professores de 1º e 2º graus

Grau de Formação	T20		Dedicação Exclusiva		T40		TOTAL
	Masc.	Feminino	Masc.	Feminino	Masculino	Feminino	
Graduado	-	2	10	7	2	-	21
Especialista	-	-	6	15	-	1	22
Mestre	-	-	3	1	-	-	4
Doutor	-	-	-	-	-	-	0
Total	-	2	19	23	2	1	47

Fonte: pesquisador e adaptado da PROPLAN/Prad (2003).

A tabela 7 demonstra o quadro dos professores de primeiro e segundo graus os quais, prestam um relevante serviço a IFES. Redistribuídos ainda no regime do Antigo Território de Rondônia, os que tem PÓS-GRADUAÇÃO, por meio de credenciamento dão aulas na graduação dos cursos da IFES, os demais, estão ingressados em outras atividades, até que se faça um planejamento Estratégico para os cursos técnicos da IFES elaborado pela PROGRAD.

Quadro 09: Demonstrativo dos cursos de pós-graduação

Modalidade	Modo Financiamento	Cursos Nível	CURSOS AREA	Vagas	Local
Institucional Regular	Gratuito	Lato Sensus (Especialização)	Língua Portuguesa	20	Porto Velho
			Administração e Gerenciamento Escolar	15	Porto Velho
			Controladoria Institucional e Ambiental	40	Porto Velho
			Filologia Espanhola	20	Porto Velho
			Alfabetização	20	R. de Moura
Institucional de Caráter Finito		Lato Sensus (Especialização)	Gestão de Sistema e Serviços de Saúde	30	P. V. e Cacoal
		Stricto Sensus (Mestrado)	Desenvolvimento Regional	20	Porto Velho
			Ciências Humanas	10	Porto Velho
		Stricto Sensus (Mestrado)	Biologia Experimental	12	Porto Velho
			Linguística	20	Guajará-Mirim
Interinstitu-cional (Convênio)	Gratuito	Stricto Sensus (Mestrado) Stricto Sensus (Doutorado)	Direito Constitucional UNIR/UFMG/RIOMAR	15	Porto Velho
			Psicologia Escolar e Desenvolvimento Humano UNIR/USP	13	Porto Velho
			Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido	17	Porto Velho
Institucional de Caráter Finito (Convênio)	Auto-sustentável	Lato Sensus (Especialização)	Matemática	45	P. Velho
			Metodologia do Ensino Superior	50	Porto Velho
			Linguística Aplicada à Educação	20	Guajará-Mirim
			Ensino Superior	20	Guajará-Mirim
			Análise Ambiental	50	Porto Velho
			Psicopedagogia	50	Porto Velho
			Administração Pública	50	Porto Velho
			História Regional	50	R. de Moura

Fonte: pesquisador e os dados da PROPEX (2003).

O quadro 09 possibilita visualizar os cursos de pós-graduação existentes até o ano de 2003, segundo os dados da PROPEX.

Tabela 8: Demonstrativo dos eventos de extensão na unir

Eventos	Quantidade	Clientela
CURSOS	20	357
SEMINÁRIOS	12	2054
PROJETOS DE EXTENSÃO	10	649
PALESTRAS	32	2340
PROJETOS COMUNITÁRIOS	11	6323
TOTAL	85	11723

Fonte: pesquisador e dados da PROPEX (2003)..

A tabela 8 permite visualizar os eventos de extensão ocorridos na UNIR, até 2003, segundo os registros da PROPEX.

Tabela 9: Demonstrativo de cursos de extensão à distância “tv na escola e os desafios de hoje”

Localidades Atendidas	Nº de Alunos Atendidos		Total
	Masculino	Feminino	
Guajará-Mirim	28	162	190
Porto Velho	46	300	346
Ariquemes	09	92	101
Ji-Paraná	04	57	61
Cacoal	13	97	110
Rolim de Moura	16	94	110
Pimenta Bueno	17	87	104
Vilhena	25	194	219
Total Geral	158	1083	1241

Fonte: pesquisador e os dados da PROPEX (2003).

A tabela 9 mostra os cursos de Educação à Distância “TV NA ESCOLA E OS DESAFIOS DE HOJE”, as localidades e o número de alunos atendidos, conforme registros da PROPEX até 2003.

Quadro 10: Demonstrativo de grupos de pesquisa

1	Centro de Hermenêutica do Presente
2	Centro de Estudos em Saúde do Índio de Rondônia
3	Desenvolvimento Sustentável e Dinâmica Sócio – Econômica na Amazônia
4	Centro de Estudos Sócio Econômicos para o Desenvolvimento Regional
5	Centro de Pesquisas Lingüísticas da Amazônia – CEPLA
6	Grupo Acqua Viva – UNIR
7	Laboratório de Geografia Humana e Planejamento Ambiental
8	Laboratório de Geoprocessamento e Cartografia Digital
9	Laboratório de Biogeoquímica Ambiental – LABIOGEO
10	Grupo de Estudos do Desenvolvimento e da Cultura Corporal
11	Pesquisa de Produtos Naturais da UNIR
12	Centro de Estudos e Pesquisa em Saúde Coletiva – CEPESCO
13	Centro Interdepartamental de Biologia Experimental e Biotecnológico
14	Laboratório de Biologia Evolutiva
15	Grupo de Estudos de Análise do Discurso da UNIR
16	Centro de Pesquisa em Subjetividade Humana
17	Centro de Estudos Canadenses
18	Grupo de Estudos Integrados sobre Aquisição da Escrita
19	Estudos de Antropologia, Filosofia e Língua
20	Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Educação – CEPED
21	Sistemas de Informação e Tecnologia
22	Centro de Estudos Interdisciplinares em Desenvolvimento Sustentável e Populações Tradicionais da Amazônia – CEDSA

Fonte: pesquisador e dados da - PROPLAN (2003).

O quadro 10, demonstra os grupos de pesquisa e posição estratégica em que se encontra a universidade, todos estão localizados no Campus José Ribeiro Filho na Capital. Percebe-se que os Campi deverão criar seus grupos de pesquisa, para contribuir no avanço de suas produções científicas a fim de caracterizar uma gestão descentralizada e mais eficaz.

4 ESTUDO DE CASO DO CAMPUS DE CACOAL, SUA HISTÓRIA E TRAJETÓRIA.

No seu projeto de extensão e de descentralização de cursos, com base no do convênio celebrado em 27 de julho de 1988 entre a UNIR e a Prefeitura do Município de Cacoal, o referido projeto de implantação deste Campus torna-se realidade, com vestibulares aprovados e cursos iniciados em março de 1989: Ciências, Licenciatura de 1º Grau, Ciências Contábeis, bacharelado, 40 vagas para cada curso; funcionamento noturno. As instalações, provisórias, foram cedidas pela Secretaria de Estado da Educação, no edifício da Escola de 1º Grau Maria Aurora do Nascimento e que se encontrava ocioso para o período noturno. Aí também se iniciou o curso de Administração em 1992, enquanto se construía a sede própria. Ofereceu a UNIR, pelo Campus de Cacoal e também nesse período, a complementação em Matemática para os concluintes do curso de Ciências e formação pedagógica e filosófica para bacharéis de diversas áreas profissionais, para que pudessem ministrar aulas no 1º e 2º graus nas várias escolas da região, públicas e privadas, a partir da 5ª série.

Com a conclusão dos primeiros blocos de salas de aula em sua sede própria e uma rede física mínima de atendimento à comunidade acadêmica, em 1995 o Campus de Cacoal passou a ministrar os cursos de Matemática, Pedagogia (no período diurno), Administração, Ciências Contábeis e Direito (noturnos); os dois primeiros, projetos finitos, ou seja: somente uma entrada, no vestibular dos referidos cursos. Até aquele ano, o Campus de Cacoal havia formado 57 professores licenciados em Ciências para o 1º grau, 40 em Matemática e 61 bacharéis em Ciências Contábeis. Em sete anos letivos, pois, o Campus de Cacoal oportunizara a quase duas centenas de profissionais, além de ampliação do seu campo de trabalho, melhoria em sua qualidade de vida e a oferta de trabalho capaz e eficiente para a sociedade local e regional até aquele momento. A própria Universidade tem incorporado em seus quadros profissionais por ela mesma formados, neste e em outros campi da IFES.

A partir da implantação da Lei n.º 9.394/96, a estrutura geral e os trabalhos acadêmicos do Campus sofrem abrupto abalo, uma vez que a mesma impede o trabalho do professor-colaborador estabelecido por meio de convênio com a Prefeitura e o Ministério da Educação, com orçamento achatado, não atende às reivindicações e às necessidades das universidades públicas nem para reposição de perdas. O MEC resolve contratar professores

substitutos, paliativo de emergência que não soluciona o problema; ao contrário, o agrava, e a UNIR se vê na contingência de não realizar vestibulares para aqueles cursos que não têm quadro completo de professores, ao longo do ano letivo de 2000. Situação lastimável, haja vista que grandes avanços foram conseguidos pela sociedade rondoniense em quase todas as áreas ativas do Estado uma vez que a lei de diretrizes e bases até então permitia convênio, principalmente nas áreas sociocultural e educacional e na de serviços, crescendo o desejável em qualidade, dentro de seu contexto. A prova disso foi o conceito alcançado por concluintes de cursos superiores no Provão do MEC que, no caso de Cacoal, foi "B" para a primeira turma de administração e "A" para a primeira turma de Direito, em 1999. e "A" também para Ciências Contábeis no ultimo PROVÃO de 2003.

Como os demais campi do interior, com orçamento próprio escasso, e pela política de contenção do Governo Federal (Fernando Henrique Cardoso), o Campus ressentia-se da falta de pessoal qualificado e permanente, principalmente porque bons profissionais que contribuíram grandemente para o progresso do ensino superior local estão impedidos de trabalhar no Campus, pela atual legislação do ensino. Além disto, a ampliação e melhoria das instalações físicas e de equipamentos, prioritárias e previstas para a 2ª fase do projeto de implantação do Campus, que consiste em um bloco para biblioteca, um bloco para escritórios modelos e empresa júnior, um bloco para administração, secretarias, almoxarifado e departamentos acadêmicos, um bloco para auditório, e quadras poliesportivas, estão sendo postergadas.

A comunidade acadêmica atual é de cerca de 1100 pessoas, 65% de alunos de graduação e de pós-graduação; 25% de alunos do Projeto de Habilitação e Capacitação de Professores Leigos (PROHACAP); 5% de alunos do Projeto de Formação Pedagógica de Professores (PEFOPE) e 5% de professores, técnicos e pessoal de apoio.

Realizou-se concurso para provimento do cargo de professor substituto e edital para vestibulares para Administração, Ciências Contábeis e Direito, entrada 2003, 50 vagas cada; Pefope e Prohacap: convênio da UNIR com o Estado de Rondônia para a formação de professores de nível superior para o ensino fundamental, nas áreas de letras, pedagogia, história, e o campus sedia as instalações para a realização, em total de 5 turmas do Prohacap e 1 turma de Gestão do Sistema de Saúde do Núcleo de Saúde da UNIR. (QUILES, 1999).

4.1 DEPARTAMENTOS E COORDENAÇÕES

O Departamento (D1C) congrega os cursos de Administração e Ciências Contábeis, um Grupo de pesquisa e projetos especiais formados por professores de 1º e 2º graus e voluntários que querem se integrar no campo da pesquisa, os quais também ministram aulas na graduação dos três cursos do campus. A meta principal do curso de Ciências Contábeis é de completar seu quadro docente; e o curso de Administração, além de também completar o quadro, formar seu departamento e regularizar as entradas dos vestibulares do curso. Um projeto que já está em fase de licitação é a construção de espaço para implantação da empresa júnior, que atenderá os três cursos do campus.

O (D2C) – Ciências Jurídicas também não é diferente; sua meta urgente é de normalizar o quadro de docentes para poder avançar na pesquisa e desenvolver os projetos para o crescimento do campus.

O Campus conta com sistemas colegiados em todos os níveis. Todos participam das decisões no âmbito dos Departamentos e têm representantes nos conselhos superiores do Campus e da Instituição. No entanto percebe-se a necessidade de se criar no seio de toda a comunidade acadêmica uma cultura participativa de acompanhamento do que se delibera e se aprova nos Conselhos e nas comissões e, com a proposta do MODELO de Gestão, implementar os trabalhos de forma mais veloz e proporcionar à comunidade acadêmica a satisfação de suas necessidades arroladas na pesquisa.

A direção tem envidado grande esforço junto aos seus parceiros: A Organização não Governamental, Proteção Ambiental de Cacoal (ONG-PACA), Prefeitura e o Campus, por meio de seu projeto, o qual se constitui em construção de um bloco de 05 (cinco) salas padrão dos existentes, onde funcionarão escritórios modelos para cada curso (Administração Ciências Contábeis e Direito), laboratório de informática, sala para educação à distância, instalação necessária para empresa júnior. Este projeto tem como objetivo principal reativar o convênio e a parceria com o Município, em que o campus será beneficiado com mais 15 docentes custeados pela Prefeitura, até que o quadro de recursos humanos do campus seja efetivado, conforme o que está estabelecido em seu planejamento estratégico. (RESOLUÇÃO 06 DO CONSAD/2000).

4.1.2. ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS, CONTEXTUALIZAÇÕES E APLICAÇÕES DENOMINADA DE INSTRUMENTO DE ANÁLISE.

Um levantamento para provocar a contribuição e também a participação efetiva da Comunidade Acadêmica, foi uma forma encontrada para envolver os Atores Públicos no Trabalho. Então conforme as indicações do meu Orientador, e auxiliado pôr alguns dos Professores do Departamento de Administração/ C. Contábeis do Campus de Cacoal foi elaborado os questionários e com a ajuda de Um Estatístico (Joabe), foi executado todo o processo.

4.1.3. OBJETIVO:

Assegurar informações mais próximas da realidade, para a implementação do Modelo de Gestão a que se propõe, tornando a prática do envolvimento como um ensaio para aferir a Auto- Avaliação do PQSP.

4.1.4. QUANTO AO UNIVERSO, PERIODO E FASES DE APLICAÇÃO:

O levantamento atingiu os Professores, os Técnicos Administrativos, os Terceirizados e Acadêmicos do Campus da Unir de Cacoal, de cuja População de 580 participantes ao todo entre os Anos de 2000/2003 em três fases conforme a seguir:

Na primeira fase, foi aplicado o instrumento (Apêndice A, B e C) tipo pergunta e resposta, em que a comunidade acadêmica sinaliza, ao responder os questionários, as deficiências da organização acadêmica, contribuindo efetivamente para o enriquecimento do trabalho.

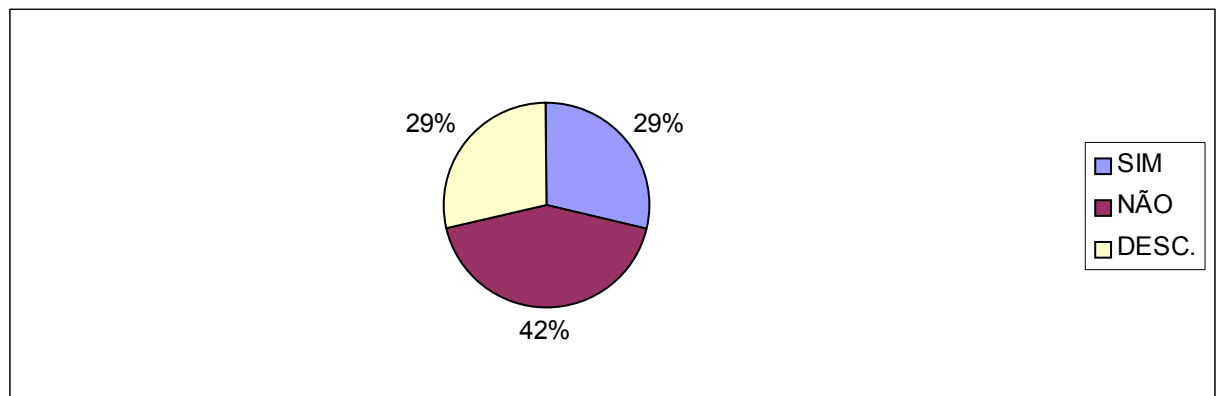
Na segunda fase da pesquisa, as questões foram mais objetivas (Apêndice adicional), o que permitiu, com a ajuda de um estatístico (JOABE), trabalhar os dados e organizar melhor a contextualização da gestão do conhecimento e inteligência competitiva nas organizações acadêmicas e preparar a aplicação do programa da qualidade no serviço público – PQSP/2002, cenário para a implantação da proposta de MODELO.

4.2.1. ROTEIRO DE QUESTÕES: CORPO DOCENTE, DISCENTE, TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E TERCEIRIZADOS.

1º) O planejamento estratégico pode apresentar caminhos a serem seguidos, pois se entende por plano os registros das decisões do planejamento; e a estratégia, a linha, a conduta para seguir os objetivos. No seu entender, existe um planejamento estratégico no seu Campus/núcleos?

- a) **(29%)** Sim. Concordam que existe um planejamento estratégico.
- b) **(42%)** Não concordam que existe planejamento estratégico (Tudo acontece de improviso) para resolver problemas cotidianos na medida e meios de que se dispõem:
- d) **(29%)** Desconhecem qualquer planejamento estratégico.

A figura 09 – Questão N.º 01, Primeira fase da Pesquisa.



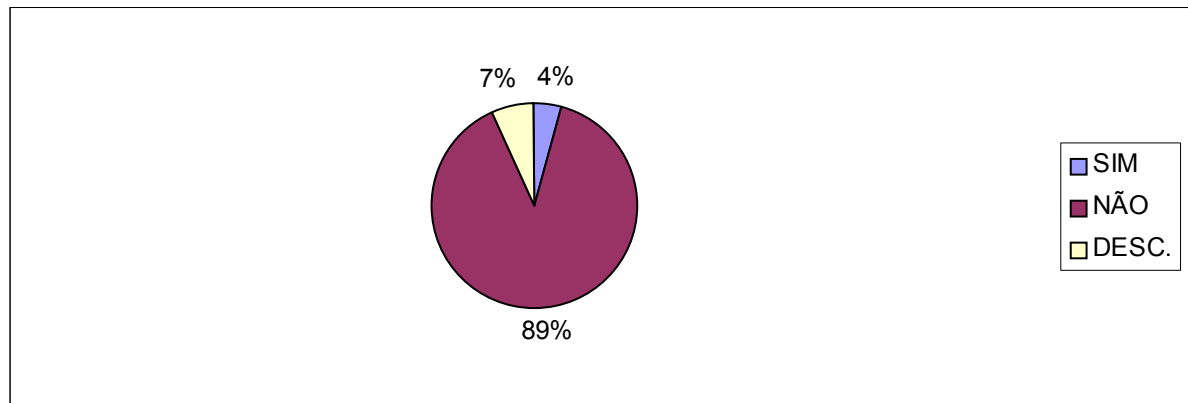
Fonte: pesquisador/Joabe

Observa-se, quanto à interpretação de “a” e “c” (29%), que os atores procuram não questionar, ao passo que, conforme a letra c, a maioria tem a coragem de se expor emitindo a sua opinião crítica.

2º) O campus/núcleo possui estrutura ideal para o curso que possui?

- a) **(04%)** Sim.
- b) **(89%)** Não. Pois faltam condições físicas ideais, biblioteca e professores qualificados. Além de planejamento por parte dos professores para que aconteça um desempenho ideal.
- c) **(07%)** Desconhecem esta estrutura ideal.

Figura 10 – Questão N.º 02, Primeira Fase da Pesquisa



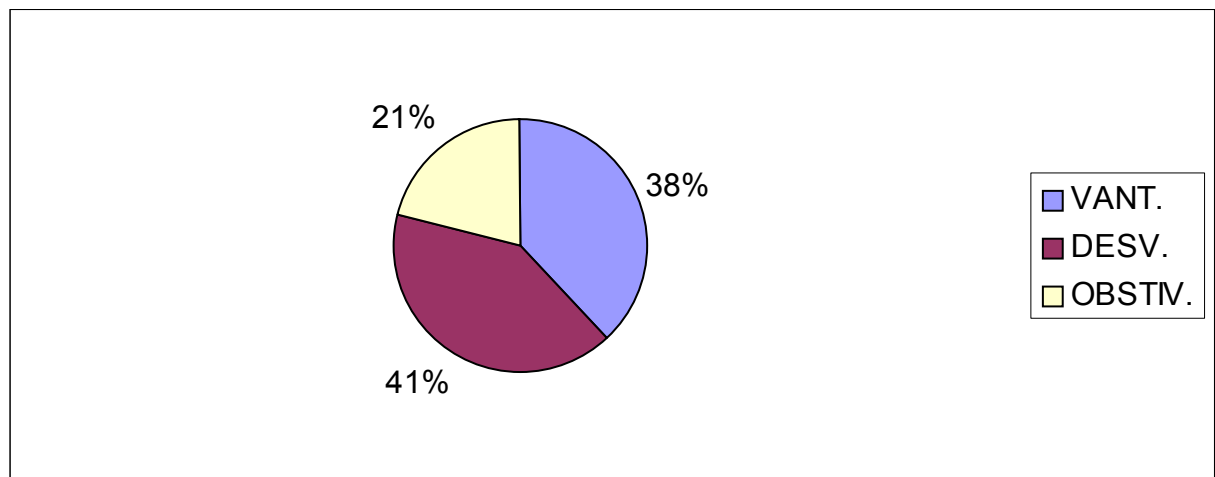
Fonte: Pesquisador/Joabe

Como na questão anterior, a maioria sinaliza as deficiências — Biblioteca e professores qualificados, além de planejamento focado nos professores.

3º) No seu entender, quais as vantagens e desvantagens da situação atual?

- a) **(38%)** Vantagens: Ser uma faculdade pública e oferecer cursos gratuitos.
- b) **(41%)** Desvantagens: Falta de biblioteca mais completa; de estrutura física; de laboratórios e professores qualificados para a função.
- c) **(21%)** Se abstiveram de especificar as vantagens e desvantagens.

Figura 11 – Questão N.º 03, Primeira Fase da Pesquisa



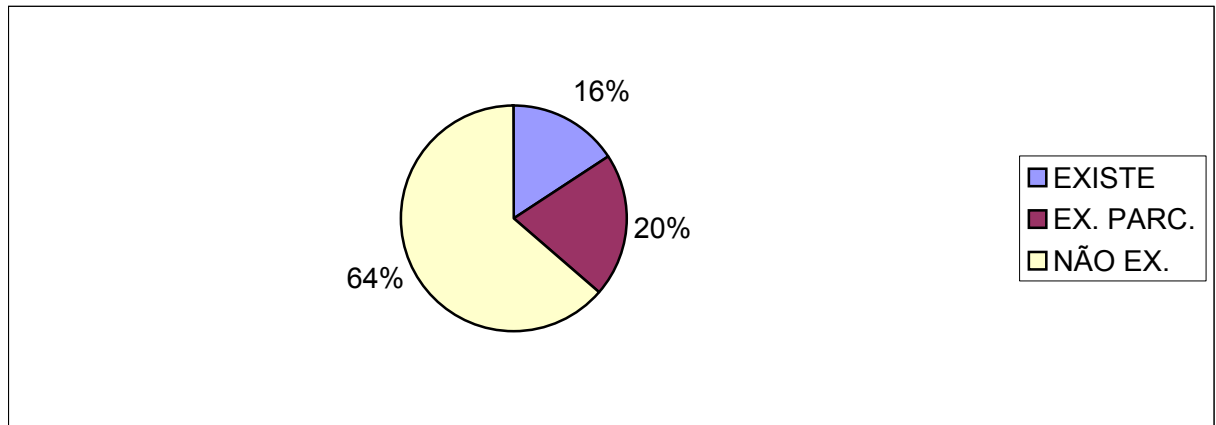
Fonte: Pesquisador/Joabe

Percebe-se que as vantagens e desvantagens se equilibram, surgindo a falta de laboratórios e o foco é em professores qualificados.

4º) O relacionamento das cinco áreas distintas: corpo docente, discente, pessoal administrativo, terceirizado e servidores aposentados atenuam em união.

- a) **(16%)** Sim. Existe união completa.
- b) **(20%)** Existe união parcial, de grupos para objetivos comuns.
- c) **(64%)** Não existe união.

Figura 12 – Questão N.º 04, Primeira Fase da Pesquisa



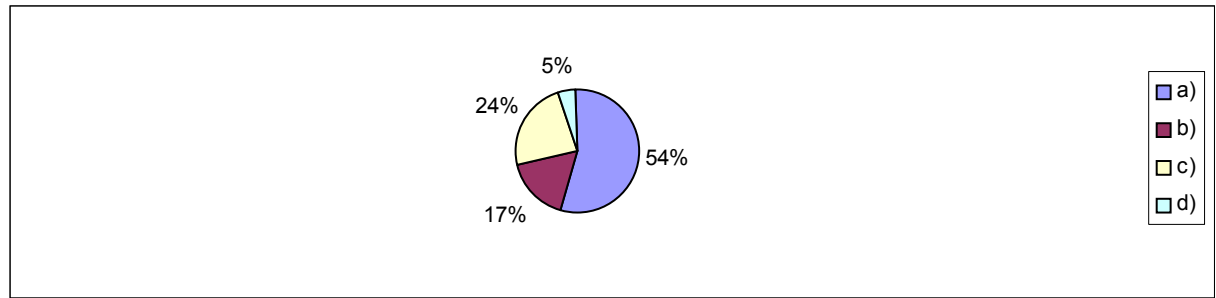
Fonte: Pesquisador/Joabe

Verifica-se que não há o que se comentar; vê-se, sim, a urgente necessidade de um trabalho planejado em equipe, compartilhado.

5º) No seu entender, qual seria o modelo considerado ideal para o campus/núcleo?

- a) **(54%)** Um modelo que ofereça: Estrutura humana, física, pedagógica, jurídica e financeira que atenda às reais necessidades dos corpos docente e discente.
- b) **(17%)** Um modelo por meio do qual o campus tenha autonomia para desenvolver um planejamento estratégico que venha a satisfazer as reais necessidades.
- c) **(24%)** Um modelo que viesse satisfazer tanto os corpos docente, discente, como a toda a sociedade, que espera que o campus/núcleo ofereça profissionais qualificados.
- d) **(05%)** O Campus da UNIR, Porto Velho- Universidade Federal de Rondônia.

Figura 13 – Questão de N.º 05, Primeira fase da Pesquisa



Fonte: Pesquisador/Joabe

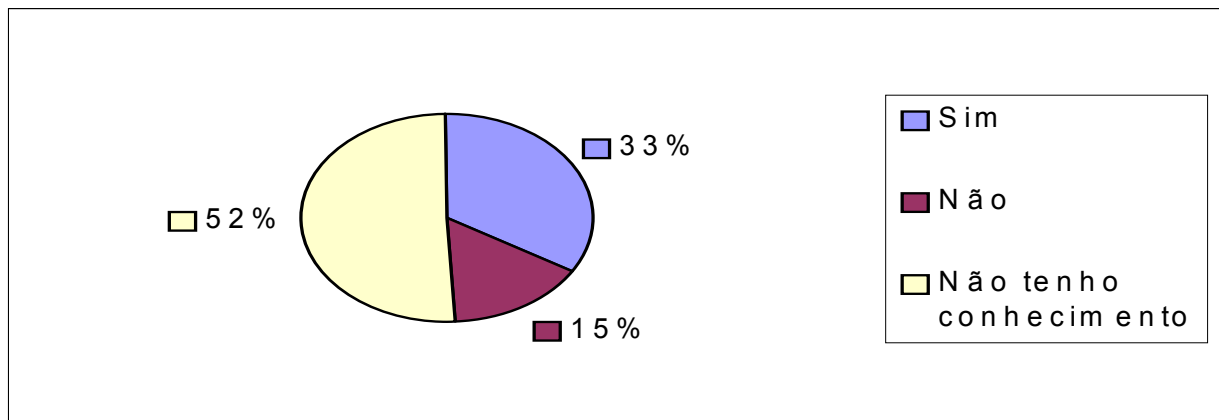
Basicamente esta figura retrata toda a expectativa: Estrutura Humana, Física, Pedagógica e Autonomia Financeira para efetivar um planejamento estratégico que venha satisfazer os anseios coletivos.

4.2.2. ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE 2000 / 2003 – 2ª FASE DA PESQUISA

1º) O planejamento estratégico pode apresentar caminhos a ser seguidos. Pois se entende por plano os registros das decisões do planejamento, a busca da estratégia e da linha filosófica na conduta para atingir os objetivos. No seu entender, existe um planejamento estratégico na UNIR?

(33%) Responderam sim (15%) Responderam não (52%) Desconhecem o assunto.

Figura 14 – Questão N.º 01 – Segunda fase da Pesquisa



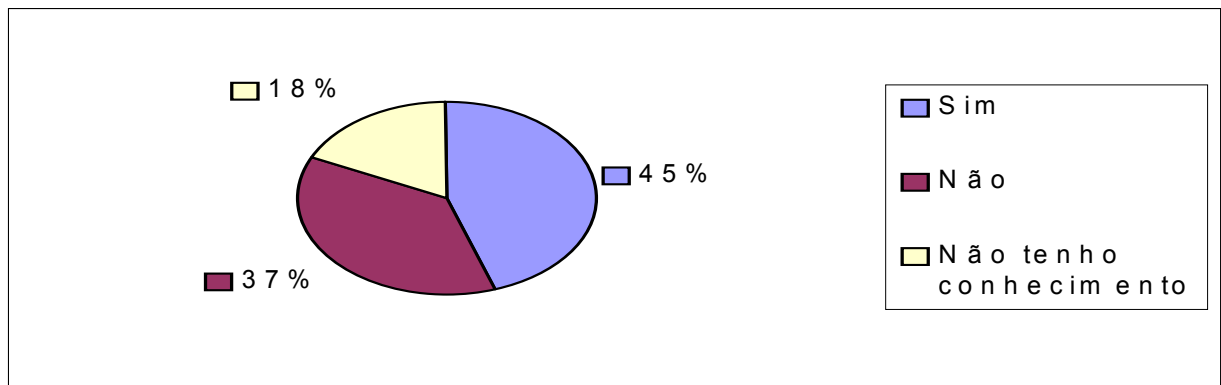
Fonte: Pesquisador/Joabe

Observa-se o fato de não existir questionamento; os dados tornam-se mais diretos e objetivos.

2º) A UNIR dispõe de estrutura ideal, no contexto geral, para os cursos que oferece?

(18%) Responderam sim (45%) Responderam não (37%) Desconhecem.

Figura 15 – Questão N.º 02, Segunda fase da Pesquisa



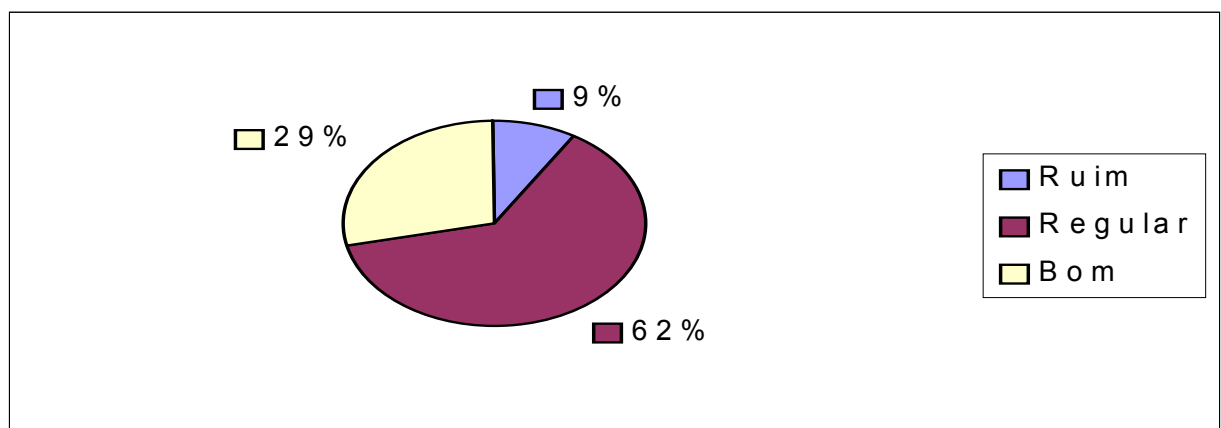
Fonte: Pesquisador/Joabe

Como a figura anterior, os dados comprovam as observações da segunda figura da Primeira Pesquisa.

3º) No seu entender, quais as vantagens e desvantagens da situação atual da estrutura da UNIR, relativas à qualidade do ensino/pesquisa/extensão e o alto desempenho?

Responderam: (09%) Ruim (62%) regular (29%) bom

Figura 16 – Questão N.º 03, Segunda fase da Pesquisa



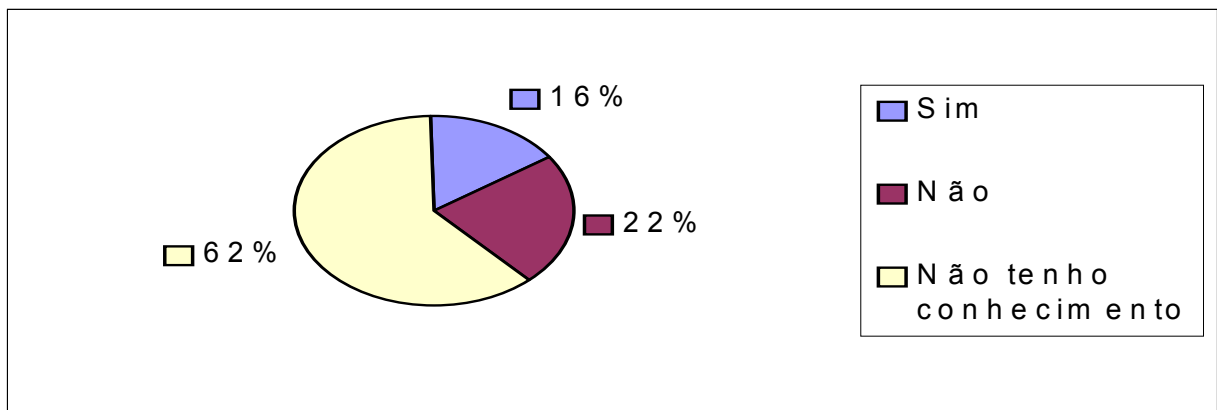
Fonte: Pesquisador/Joabe

Percebe-se que há uma urgente necessidade nos investimentos nos recursos humanos do corpo docente e técnico da Unidade Acadêmica, bem como a sua estrutura de apoio ao ensino, pesquisa e extensão.

4º) É de seu conhecimento que existe um relacionamento entre as cinco áreas distintas: corpo docente, discente, pessoal administrativo, terceirizado e servidores aposentados para apresentar os PROJETOS de forma compartilhada na UNIR?

(16%) Responderam sim; (22%) responderam não; (62%) Desconhecem.

Figura 17 – Questão N.º 04 – Segunda fase da Pesquisa



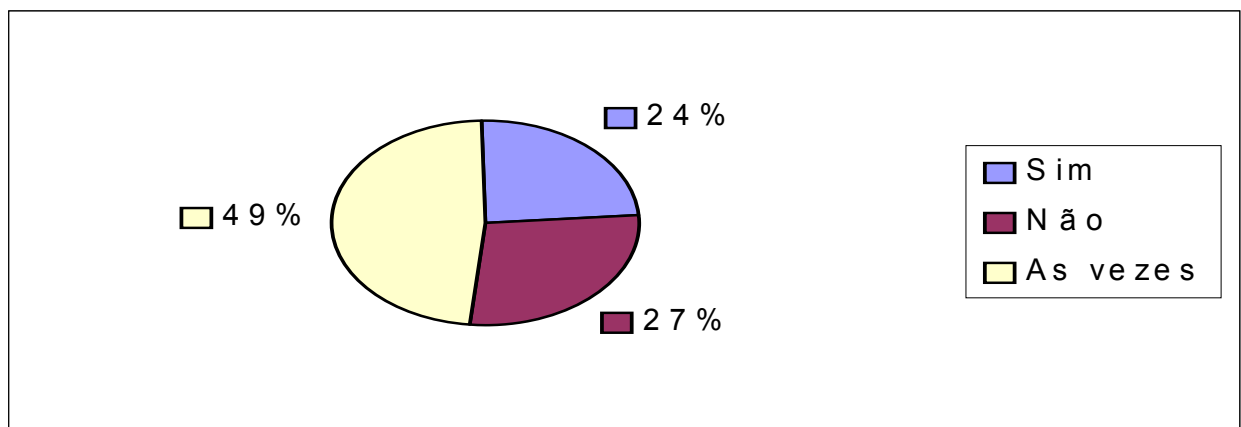
Fonte: Pesquisador /Joabe

A comprovação dos trabalhos, que são burocráticos, muito lentos e de entrosamento distante da operacionalidade.

5º) Os serviços de suporte acadêmico: biblioteca, secretarias e os conselhos, quanto às tramitações de projetos e processos, oferecem a satisfação esperada?

(24%) Responderam sim; (27%) Responderam não; (49%) às vezes.

Figura 18 – Questão N.º 05, Segunda fase da Pesquisa



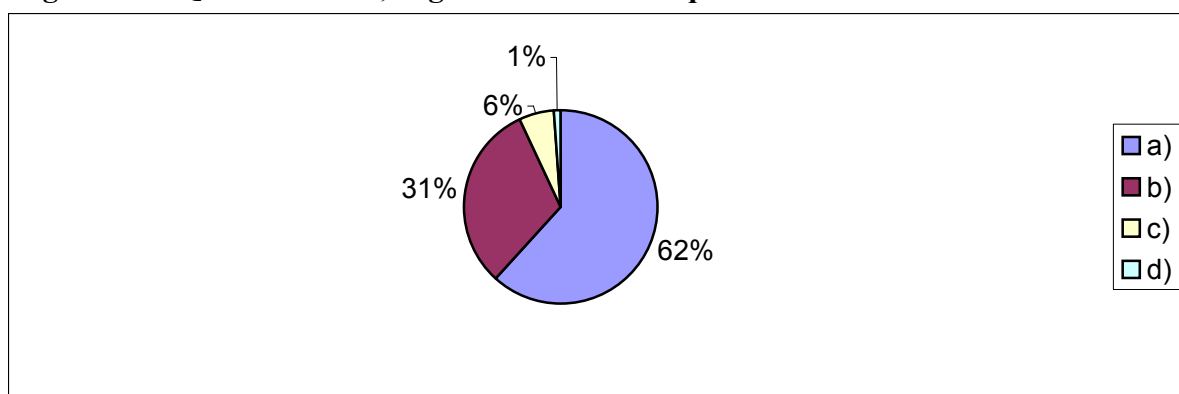
Fonte: Pesquisador/Joabe

Como a figura anterior, os serviços são lentos, as tramitações demoradas, produzindo insatisfações na comunidade acadêmica.

6º) Segundo Borenstein (2000, p. 6), “Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões”. Qual a sua contribuição na UNIR, diante deste conceito, para agregar valor ao Ensino, Pesquisa e Extensão?

- a) **(62%)** Por enquanto, nenhuma.
- b) **(31%)** Quando é dada aos acadêmicos oportunidade para fazer, sempre estão à disposição.
- c) **(06%)** Contribuem ministrando aulas e com pesquisas científicas e extensão.
- d) **(01%)** Não responderam.

Figura 19 – Questão N.º 06, Segunda Fase da Pesquisa



Fonte: Pesquisador/Joabe

Observa-se que o desconhecimento de planos e projetos de melhoramento para com a integração das pessoas, concernentes à motivação e criatividade, tem emperrado os processos de trabalhos da organização acadêmica.

4.2.3. DADOS E ANÁLISES DA AUTO-AVALIAÇÃO – PQSP – UNIR, CACOAL

Nos dias 16 e 17 de julho de 2002, por iniciativa da Pró-Reitoria de Planejamento, inicia-se a “GESTÃO PELA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO”, cujo consultor e avaliador externo, Dr. Eucário Godinho Filho, Diretor de Qualidade da ESAF – Escola Superior Fazendária – é convidado para ministrar curso para facilitadores. Na oportunidade, foi feita pela primeira vez uma avaliação da Gestão Pública da UNIR (44 pontos), usando o INSTRUMENTO (MANUAL PARA AVALIAÇÃO – PQSP – 2002.) e criando um grupo de facilitadores para implantar o programa nas unidades acadêmicas da UNIR, Núcleo de Educação e o Campus de Cacoal. Foi aplicado o treinamento (e avaliação), em Cacoal, na maioria dos técnicos

administrativos e professores efetivos, pelos facilitadores José Moreira, Rosângela e Antonio Siviero.

A avaliação da Gestão Pública está estruturada nos sete Critérios que compõem o **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. (PQSP, 2002.) A escala de pontuação compreende o intervalo de 0(zero) a 500 (quinhentos) pontos, conforme Quadro 11.

Quadro 11: Demonstrativo da Avaliação da Gestão do Campus

Critérios E Itens		Pontos Máximos	Pontos Obtidos
1	Liderança	45	9,0
	Sistema de liderança	30	6,0
	Responsabilidade pública e cidadania	15	3,0
2	Estratégias e Planos	45	4,5
	2.1 Formulação das estratégias	20	2,0
	2.2 Operacionalização das estratégias	25	2,5
3	Clientes	45	6,5
	3.1 Conhecimento mútuo	20	4,0
	3.2 Relacionamento com o cliente	25	2,5
4	Informação	45	6,0
	4.1 Gestão das informações da organização	15	3,0
	4.2 Gestão das informações comparativas	15	1,5
	4.3 Análise crítica do desempenho global	15	1,5
5	Pessoas	45	6,0
	5.1 Sistemas de trabalho	15	1,5
	5.2 Capacitação e desenvolvimento	15	1,5
	5.3 Qualidade de vida.	15	3,0
6	Processos	45	8,0
	6.1 Gestão de processos finalísticos	20	4,0
	6.2 Gestão de processos de apoio	10	1,0
	6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	15	3,0
7	Resultados	230	65,75
	7.1 Resultados relativos aos clientes	55	8,25
	7.2 Resultados orçamentário-financeiros	55	16,50
	7.3 Resultados relativos às pessoas	40	12,00
	7.4 Resultados relativos aos fornecedores	30	9,0
	7.5 Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais	50	20,0
Total de Pontos		500	105,75

Fonte: Manual para avaliação da GESTÃO do Campus. Cacoal, Mês 12/ 2002.

A composição da pontuação dos vinte itens dos Critérios gerará a pontuação global da organização, que se enquadrará numa das cinco faixas seguintes do quadro 12.

Quadro 12: Pontuação da alta avaliação

Quadro 127 Pontuação da auto-avaliação						
N.º	Posição	Pontuação	Estágio da Organização			
5	Alta	484-500	Práticas adequadas e eficazes para alguns requisitos de todos os itens, sendo algumas pró-ativas, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação de alguns deles ainda está em estágios iniciais. Tendências favoráveis e desempenho superior às comparações em alguns resultados.			
	Baixa	451-483				
4	Alta	417-450	Práticas adequadas para os requisitos da maioria dos itens, algumas sendo pró-ativas e a aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém, em algumas áreas importantes para o sucesso da organização; as tendências de melhoria são recentes; início de uso de informações comparativas, sendo o desempenho similar às comparações em alguns resultados.			
	Média	384-416				
	Baixa	351-383				
3	Alta	317-350	Práticas adequadas aos requisitos de alguns itens, reativas, com início de uso continuado; entretanto existem lacunas importantes nos métodos e na aplicação em alguns itens dos Critérios. Primeiros estágios, quanto à obtenção de resultados, decorrentes das práticas de gestão, com algumas tendências sendo favoráveis.			
	Média	284-316				
	Baixa	251-283				
2	Alta	217-250	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados recentes, decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.			
	Média	184-216				
	Baixa	151-183				
1	Alta	101-150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.			
	Média	51-100				
	Baixa	0-50				
Pontuação obtida na Auto-avaliação		105,75	Faixa Global de pontuação atingida:		Nº1	Posição 101 a 150

Fonte: Manual para avaliação da GESTÃO do Campus. Cacoal, Mês 12/ 2002.

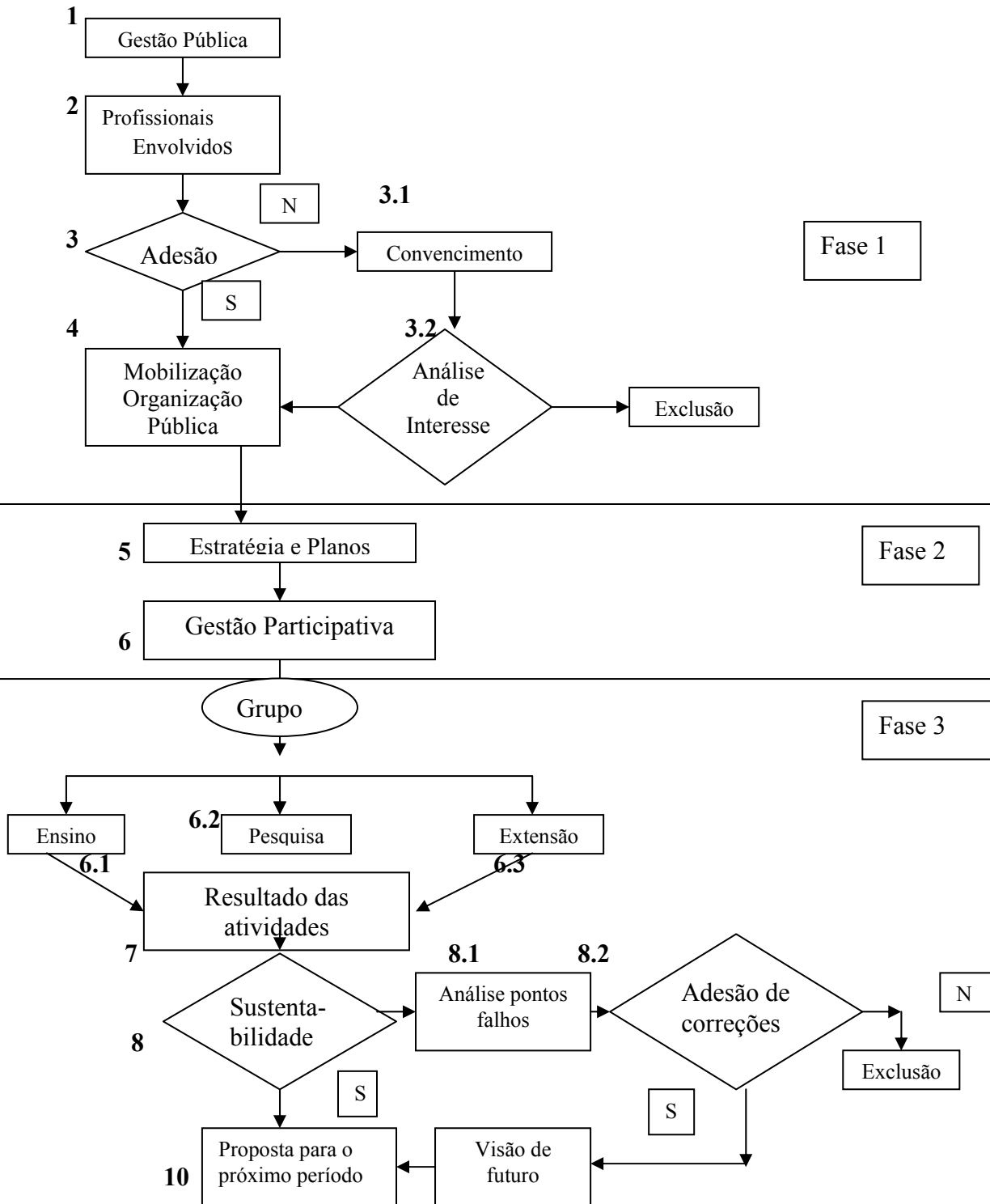
Percebe-se da avaliação de Gestão Pública aplicada no Campus de Cacoal, utilizando o instrumento PQSP-2002, contida no quadro 12 e os resultados obtidos em todo o processo, que o Modelo de Gestão ora proposto poderá alavancar uma nova forma de Administrar uma Organização Acadêmica, pois o PQSP que é a principal fonte inspiradora para a elaboração do Modelo de Gestão, está focado no Estado da Arte, visando trabalho de cunho coletivo e da valorização do Cidadão.

5 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PARA UMA UNIDADE ACADÊMICA, O CASO DO CAMPUS DE CACOAL

O Modelo de Gestão está sendo apresentado como uma melhor forma de administrar o campus, numa estrutura de mudança para entrar no Mercado de forma participativa, aliando a gestão do conhecimento e inteligência competitiva, cujo processo na realização de suas ações e/ ou serviços vise à satisfação das necessidades coletivas. Por compreender que o maior desafio das unidades acadêmicas (campi e núcleos) da UNIR é de natureza gerencial-estrutural, buscou-se, com base no programa da qualidade no serviço público, os critérios que representam o estado da arte em gestão: “Modelo de Gestão Pública focado em resultados e orientado para o cidadão.” “Os princípios da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam uma gestão pública de excelência.” (PQSP UNIR, 2002.)

A instituição precisa se adaptar a um novo jeito de trabalhar, o trabalho em times ou equipes alto-gerenciados, o trabalho em células ou unidades para um novo conceito de produtividade. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. As organizações deverão converter-se em organizações de aprendizagem. (SENGE, 200P.93).

Com base nesse entendimento, adaptou-se o modelo em três fases: as duas primeiras referem-se às práticas de gestão utilizadas; definem os atores sociais, o método e o objetivo na aplicação ao que se refere à disseminação e ao uso das práticas pela organização. E a terceira fase, por tratar-se dos resultados das práticas implementadas, pode-se aplicar à avaliação do desempenho, aferindo os resultados periodicamente, a cada final de ano letivo, uma vez que o Campus de Cacoal já conhece o programa, e o resultado esperado consiste em se aprofundar no processo do mesmo. A figura 20 representa graficamente este modelo.

FIGURA 20: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO DE GESTÃO

O Modelo proposto foi adaptado do modelo original do PQSP-2002 – “Modelo de Excelência em Gestão Pública” – espera-se conjugar as ações necessárias para alavancar as mudanças na administração pública, que possam retratar o estado da arte em Gestão e desenvolver pensamento sobre a excelência em Gestão da Qualidade no corpo dos Atores Públicos, para produzir os resultados esperados.

Quadro 13 – Exposição das fases do Modelo de Gestão

Fases	Passos/Ações e Questionamentos
Fase 01	1 – Definições da Gestão Pública 2 – Profissionais envolvidos (Liderança atores) 3 – Adesão (verificação dos interessados) 3.1 – Ação de convencimento 3.2 – Verificação do interesse na participação 4 – Constituição da Organização pública O grupo de Trabalho (os agentes da mudança)
Fase 02	5 – Apresentação das Formas de atuação das estratégias e planos 6 – Gestão participativa
Fase 03	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 5px;">6.1 – Ensino</div> <div style="margin-bottom: 5px;">6.2 – Pesquisa</div> <div style="margin-bottom: 5px;">6.3 – Extensão</div> </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">}</div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">⇒</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 5px;">A - Acompanhamento Cultural, Periódico</div> <div style="margin-bottom: 5px;">B - Interesse de Adesão</div> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> 7 – Resultado 8 – Avaliação do Grau de Sustentabilidade 8.1 – Analisar os pontos Falhos 8.2 -- Adotar Medidas de ajustes, adesões de correções 9 – Visão de Futuro 10 – Analisar para o próximo Período. </div> </div>

Fonte : pesquisador, e adaptado do PQSP (2002).

A gestão de uma unidade acadêmica nada mais é no sentido macro, do que a liderança exercer a função de governo e conduzir, politicamente de acordo com os princípios da governabilidade, a organização por uma estrutura formal de cargos e funções, de caráter permanente, instituída para o cumprimento de sua missão.

O papel dos profissionais envolvidos, liderados hierarquicamente pelos agentes da mudança, que são os diretores, chefes de departamentos e de setores, operam a função de regentes na relação entre gestão governamental e gestão organizacional, apoiando os demais atores, e efetivamente transformam políticas, objetivos e metas em resultado. Os atores compreendem o grupo de trabalho interessado no sucesso do projeto em mudar o sistema de administração, a fim de torná-lo eficiente. Cada ator tem uma função distinta a executar no trabalho. O quadro 14, nos itens 1 e 2, 3 e 4, mostra melhor este assunto concernente aos passos da Fase 01.

Quadro 14 – Relação das Ações Operacionais do Modelo de Gestão.

Ações	Atores Sociais	Método	Objetivo
1 e 2	Diretores, Chefes de Departamentos, Coordenadores e Gerentes	Prática de gestão, conforme PQSP. 2002	Identificar e caracterizar todo o processo concernente, avaliação constante relativa à questão da qualidade, aliados ao ensino, pesquisa e extensão.
3 e 4	Corpo Docente, Téc. Adm., Pesquisadores, Extensionistas e Acadêmicos	PQSP A prática com base nas evidências	Identificar e caracterizar as ações de evidências e abrangências dos atores envolvidos, a estrutura organizativa e os resultados, identificando as pessoas interessadas na melhoria do projeto da universidade e constituição do grupo.
5	Diretores, Chefes de Departamentos, Coordenadores e Gerentes.	Pró-ativo e Participativo	Realizar seu plano de ação com a participação de todos os setores, envolvendo todos os atores, com base nos dispositivos básicos constitucionais, quais sejam: PPA, LDO, LOA e os dispositivos institucionais: Calendário Acadêmico, LDB, Estatuto, Regimento, etc.
6	Corpo Docente, Técnico, Discente.	Trabalho compartilhado tipo: produção puxada, Sistema JIT	A matéria acabada de um é matéria-prima do outro. As questões Acadêmicas iniciam-se por requerimento e/ou pedidos, propostas e transformam-se em projetos/processos. A estratégia é operar com duas bandejas: a que recebe e a que supre. A da entrada do pedido e a da saída do produto ou serviço. “A produtividade no chão de Fábrica”. (TUBINO, 1999).
6.1/10	O Corpo Docente, Discente e Técnico-Administrativo	Avaliação dos resultados conforme pontuação do critério 07 do PQSP.	A avaliação a cada final de ano letivo dos resultados, conforme pontuação Global da Gestão da Organização, com quadros comparativos das práticas pré-estabelecidas, para desenvolver nível de aprendizagem que possa corresponder às necessidades dos usuários/cidadãos e conseqüente tomada de decisão.

Fonte: Do Pesquisador, a partir do PQSP 2002, adaptado.

Após o grupo dos atores está devidamente formado, conforme último item da fase 01, o item sequencial é descrever como a organização formula suas estratégias para direcionar e fortalecer seu desempenho organizacional, a curto e longo prazo, e como garante a consistência das estratégias e as comunica a todas as partes interessadas. Todos os setores devem analisar entre seus pares e priorizar suas ações para atingir os seus objetivos.

O grupo deve descrever como as práticas relativas à formulação das estratégias são avaliadas e melhoradas. Os itens 5 e 6, no quadro 14, demonstram estas questões da fase 02.

A Fase 03 é a oportunidade de aferir o desempenho entre o planejado e o alcançado. As Unidades Acadêmicas possuem suas formas de avaliação da qualidade dentro do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão: os docentes, por meio da pontuação necessária para a sua progressão (GED). Os discentes, por meio das avaliações no final de cada programa de disciplina; o provão do MEC e os resultados, para entrar no Mercado de Trabalho. Os

técnicos, por meio de avaliações de desempenho aplicadas anualmente pelos seus chefes imediatos.

Porém, o desempenho do conjunto deve ser monitorado e pautado para produzir os resultados relativos à satisfação dos usuários, cidadãos. No quadro 13, dos itens 6.1 a 10, demonstra-se a relação de sustentabilidade da Fase 03.

Portanto, o Modelo de Gestão com base no PQSP como diferencial de Qualidade, no Campus de Cacoal, é possível com esta pequena adaptação nas questões concernentes às práticas dos critérios abordados neste método. O programa (PQSP) é dinâmico, novo e abriga discussão apropriada no aprofundamento do desempenho da Organização. A Liderança e o corpo dos operadores das mudanças são voltados para a valorização do conjunto do capital intelectual. A ênfase está no diferencial relevante de forma sistêmica e entende-se que também flui de maneira veloz, exigência imprescindível para o momento.

Acredita-se que pelo resultado dos levantamentos das necessidades da comunidade acadêmica abordada nesta pesquisa, o método aqui proposto, se aplicado e monitorado periodicamente, poderá melhorar a gestão desta unidade acadêmica, bem como das demais unidades da Universidade Federal de Rondônia.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Antecipadamente à conclusão do trabalho, deve-se refletir acerca da abrangência do conhecimento e aprendizagem e sua importância no processo de qualidade, crescimento e auto desempenho na administração pública. Enquanto o interesse pela inovação e crescimento da Universidade entre seus agentes faz com que muitas das dificuldades tornem-se pequenas, o implemento da gestão de qualidade como diferencial nas organizações acadêmicas da Fundação Universidade Federal de Rondônia apresenta-se complexo, ainda que a forma de evidenciar, neste processo, mostre que se pode tentar uma administração de sucesso; a chave é a união de todos os atores em aplicado trabalho de equipe.

Por outro lado, as medidas propostas se apresentam como base de sustentação do trabalho, constituindo-se em peças importantes do processo para alcançar resultados concretos, inclusive como contribuição para estudos sobre a administração pública em geral.

Por fim, nesta dissertação, apresentam-se as conclusões em seqüência textual de objetivos relacionados aos resultados alcançados, um a um, bem assim a problemática, as limitações do estudo, a metodologia e a própria estrutura da dissertação. Os resultados alcançados devem contribuir para o conhecimento mais abrangente sobre o tema e para futuras pesquisas.

6.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

Os avanços sistêmicos produzidos de forma a perseguir os novos conceitos de qualidade nas organizações, após a operacionalidade do modelo proposto, é o que se espera e acredita para a melhoria e mudanças no desenvolvimento da organização acadêmica.

6.1.1 OBJETIVO GERAL

Acerca do objetivo geral, ‘propor um modelo para implementar a gestão de uma Organização Acadêmica, baseado no PQSP como diferencial de qualidade, nas unidades acadêmicas na Fundação Universidade Federal de Rondônia desde o Campus de Cacoal’, assevera-se que tenha sido alcançado, concluindo-se que:

- a) Os vários atores envolvidos no processo manifestaram-se com clareza acerca dos objetos de pesquisa sobre os quais foram consultados;
- b) As avaliações foram ajuizadas de forma positiva e negativa, conforme a realidade conhecida/vivida pelos atores;
- c) Reflete como importante e decisiva a qualidade do processo para os atores envolvidos com a instituição de origem;

Conclui-se que os resultados (da consulta) acerca do objetivo geral refletem a realidade da Fundação Universidade Federal de Rondônia e seus campi, constituindo-se em norte para as ações da administração geral.

6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O primeiro objetivo específico definido foi o de 'apresentar fundamentação teórica e questionamentos junto aos principais atores que possam produzir Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.

Esse objetivo foi alcançado, haja vista os resultados da apresentação das estruturas e quadros de páginas 28 a 38 da presente dissertação.

O segundo objetivo, o de 'mostrar a hierarquia das unidades acadêmicas (campi e núcleos) dentro da estruturação de cada área, separadamente; fazer uma análise comparativa referente aos avanços das unidades e uma confrontação das políticas, planos e metas com os dados levantados na referida pesquisa e em bibliografias pertinentes', também foi alcançado, como se verifica nas páginas 39 a 52.

O terceiro objetivo, 'apresentar um estudo de caso do Campus de Cacoal, descrevendo sua história e trajetória funcional e, com base nas avaliações do programa aplicado (PQSP 2002) e nos dados levantados, apresentar a proposta de modelo adaptado, com o fim de melhorar a gestão desta unidade e abordar as vantagens e desvantagens até os dias de hoje' foi plenamente alcançado, como se constata às páginas de 58 a 71, que se conclui com a apresentação do modelo de gestão que pode melhorar não só a própria unidade, mas as demais unidades da Fundação Universidade Federal de Rondônia, e as conclusões e sugestões.

6.2 QUANTO AO PROBLEMA

A perspectiva concludente propôs abordar o processo da Inteligência competitiva e Gestão de conhecimento como instância inicial a confrontar a questão do processo burocrático, este de longa data conhecido nas hostes do ensino pelo emperramento que causa às mesmas.

Conclui-se que a tomada da problemática, como foi feita, constitui-se em ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa de modo claro e seguro.

6.3 QUANTO À SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para aprofundar-se sobre o conhecimento da gestão da qualidade em pesquisas futuras, sugere-se como recomendação a análise do modelo de gestão e a sua aplicabilidade por meio de desenvolvimento do modelo neste e nos outros campi. Tais ações gerarão conhecimentos diferenciados ao se trabalhar na linha de ensino pesquisa e extensão.

As sugestões se baseiam no princípio da melhoria continuada da qualidade exigida pela essência do modelo e sua forma estrutural, em que sua prática e estudo de caso se apresentam como norteadores das ações para uma proposta de modelo de gestão voltado para a qualidade da administração pública, neste caso a administração das unidades de educação superior da Universidade Federal de Rondônia.

Recomenda-se que esta pesquisa seja aplicada e aprofundada ainda mais, reaplicando-se suas diretrizes em outras unidades afins, possibilidade aberta a uma avaliação continuada das ações administrativas por meio da análise comparativa de dados.

Outra sugestão seria o de se pesquisar aspectos específicos da qualidade dos serviços de gestão junto a cada estrato acadêmico da comunidade universitária, os resultados particularizados e seus reflexos no cotidiano dos campi.

Outros trabalhos podem ser levados a termo para a construção de novas teorias, metodologias e ações administrativas para a capacitação de todos os atores envolvidos em projetos das unidades acadêmicas da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de e TACHIZAWA, Takeshy. **Gestões de Instituições de Ensino**, p. 38 – 2 edição Revista – FGV – Editora – 1998.

Anuário da UNIR. Porto Velho: 2001

ARMSTRONG, Gary e KOTLER, Philp **Princípios de Marketing-** Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 19,

ASMUS, Haroldo Erwin, **Pesquisa e a questão ambiental.** 1990, traduzido de Cotgrove, Bacia do Camaquã: 1982.

BARROS, Davi Ferreira. **Entre a autonomia e a competência:** Tópicos em Administração Universitária/Davi Ferreira Barros e Rinalva Cassiano Silva. 2ª Edição. Piracicaba: Editora Unimep, 1998.

BETZ, Charles H. **O aprender ocorre** .São Paulo, 1999.

Bíblia Sagrada. Livro de provérbios : 2:10

Carta da Terra. Rio de Janeiro: Eco, 1992.

DAVENPORT, Tomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998

Documentário da UNIR – **Os Cursos de Educação à Distância:** TV na Escola e os Desafios de Hoje. Porto Velho: PROPEX 2003.

Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia. **Funções Administrativas dos Campi.** Porto Velho: 2001

EUCÁRIO *et al*, **Caderno de exercício.** Brasília: PqsP, 2002.

[Htt://qualidade.planejamento.gov.br](http://qualidade.planejamento.gov.br)

FLEURI, Afonso Carlos Corrêa. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** as Experiências de Japão, Coreia e Brasil, Afonso Fleury. 2ª Edição São Paulo: Atlas S.A. – 1997 – p. 23.

GOLDBARG, Marco César e LUNA, Henrique Pacca Loureiro. **Vivacidade Organizacional.-Modelos e Algoritmos.** São Paulo: Editora Campus, p.27

GRIFFIN, Gerald, **Maquiavel na Administração:** Como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa/Geraldo R. GRIFFIN; Tradução Geni 6 Gofds Schmidt – São Paulo: Atlas, 1994.

III - Estatuto da UNIR: Art. 1 e 15 – Coordenação das Funções de Ensino, Pesquisa e Extensão.

LEWIN, Kurt. **A Experiência de Hawthorne**, Introdução à Teoria Geral da Administração, CAP. 5, Teoria da Relações Humanas, 1993, p. 137.

Manual – A Escola Participativa, o Trabalho do Setor Escolar, p. 45.

Manual para avaliação da Gestão Pública 2002/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão – Brasília: MP, 2002, 68 p.

MICHAELIS: **Moderno Dicionário Inglês-Português, Português-Inglês** – São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2000. (Dicionário Michaelis).

PQSP - Programa da Qualidade no Serviço Público – Transformando o Setor Público em benefício do cidadão. PqsP – 2002 – Manual para Avaliação da Gestão Pública – <http://qualidade.planejamento.gov.br> – Pqsp – 2002.

PQSP. Manual para Avaliação da qualidade na Gestão do Campus de Cacoal - por José Moreira e Equipe. Porto Velho: 12/ 2002.

PQSP. O estado da arte em Gestão. Porto Velho: UNIR, 2002

PQSP. Representação Gráfica do Modelo de Gestão. Porto Velho: UNIR, 2002

PQSP. As fases e passos do Modelo de Gestão. Porto Velho: UNIR, 2002

PQSP A relação das Ações Operacionais do Modelo de Gestão. Porto Velho: UNIR, 2002

QUILES, Francisco Gonçalves. **Campus de Cacoal**. Cacoal: Publicação Interna, 1999.

Resolução 06 Consad, 2000, **Estrutura Geral dos Campi**: Núcleos e seus respectivos Departamentos. Porto Velho

Resolução 6 do Consad, 23 de Novembro de 2000, **Representação Gráfica dos Campi e Núcleos** - Figuras 7 e 8 – Anuários de Atividades da UNIR – 2001-

Revista Universidade e Sociedade, São Paulo: dezembro de 2001. p. 35.

Revista Veja , nº 1784, São Paulo: 8 de janeiro de 2003.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento**. UFSC, Núcleo de inteligência Competitiva, DEPS, 2000, P.8.

SENGE, Peter, M. **A Quinta Disciplina** – Arte e Prática da organização que aprende – Editora Best Seller – 2000. Título original: The Fifth Discipline Copyright c Peter Senge , 1990.

SIVIERO *et al* . **Plano de Gestão**. Cacoal: Campus de Cacoal: 1999.

TUBINO, Dalvio Ferrari, **Sistema de Produção**: A produtividade do chão de Fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999.

UNESCO . MLC **Gestão da Escola Fundamental**. São Paulo: Versão Brasileira . Cortez Editora, 1999

VIEIRA, Pedro Marcom. **Marco Lógico de Projetos/Programas** *in* Agropolos, uma proposta metodológica. Brasília: Abipti, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Primeira fase

**APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE ANÁLISE COM PROFISSIONAIS
ENVOLVIDOS NOS CAMPUS- DIRETORES, CORPO DOCENTE E
SERVIDORES APOSENTADOS**

Roteiro de questões:

As instituições de ensino devem abranger uma área complexa com inovações constantes.

O que pensa a respeito?

1. Como está o seu Campus? Qual no seu entender é a estrutura ideal?
2. Ensino, Pesquisa e Extensão. Qual a seu auxílio nesta performance?
3. Frente à competitividade de mercado, como está seu Campus?
4. Qual seria o Modelo Ideal para seu Campus?
5. Segundo Borenstein (2000, p. 6) “Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões”
Como docente, qual a sua atuação em um sistema integrado de decisão?
6. “Competência profissional e adequação vocacional”; qual a sua interpretação sobre o assunto?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Primeira fase

**APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE ANÁLISE COM PROFISSIONAIS
ENVOLVIDOS NOS CAMPI- PESSOAL ADMINISTRATIVO E
TERCEIRIZADO**

Roteiro de questões:

1. Segundo Santos (2000, p. 8): “A Inteligência Competitiva é um processo de agregação de valor”. Como seu departamento, Campi podem agregar valor ao ensino?
2. Segundo Vieira (1999, p. 167) “A responsabilidade de gestão do programa não deve ser exclusiva de uma instituição. Pelo contrário, essa é a parte integrante do processo...”
Comente sobre o assunto:
3. A Estrutura organizacional de um Campus promove o desenvolvimento deste. Como está o seu Campus?
4. Qual a sua contribuição no Ensino, Pesquisa e Extensão?
5. Qual seria o Modelo considerado ideal para obtenção de um Campus Competitivo no mercado?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Primeira fase

**APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE ANÁLISE COM PROFISSIONAIS
ENVOLVIDOS NOS CAMPI - CORPO DISCENTE**

Roteiro de questões:

1. O planejamento estratégico pode apresentar caminhos a serem seguidos, pois se entende por plano os registros das decisões do planejamento; e a estratégia, a linha, a conduta para seguir os objetivos. No seu entender, existe um planejamento estratégico no seu Campus?
2. O Campus possui Estrutura Ideal para os Cursos que possui?
3. No seu entender, quais as vantagens e desvantagens da situação atual?
4. O relacionamento das cinco áreas distintas: corpo docente, discente, pessoal administrativo, terceirizado e servidores aposentados atenuam uma união?
5. No seu entender, qual seria o Modelo considerado ideal para o Campus?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Segunda fase:

INSTRUMENTO PARA CONHECIMENTO PARCIAL DOS CAMPUS

Conhecimento parcial

Roteiro de itens

1. Campus:
2. Localização:
3. Cursos ministrados:
4. Funcionamento parcial do Campus:
5. Estrutura Funcional:
6. Trabalhos de Pesquisa e Extensão:
7. Breve histórico do Campus:

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Terceira fase:

INSTRUMENTO PARA ESTUDO DE CASO – CAMPUS DE CACOAL

Roteiro de itens e ou/ questões:

1. Histórico (trajetória inicial, as dificuldades, as vantagens e desvantagens dos processos inovadores, apresentando a situação até os dias de hoje):
2. Estrutura Física, departamentos e coordenações:
3. Como estão o ensino e a aprendizagem?
4. Quais e quantas são as pesquisas de extensão realizadas no último ano?
5. O que pode ser realizado para melhorar seu Campus?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

APÊNDICE ADICIONAL

Roteiro de questões: SUBLINHE: Docente, Discente, Técnico ou Terceirizado.

1 – Assinale com um “x” a alternativa de seu conhecimento em relação às seguintes questões:

A – O planejamento estratégico pode apresentar caminhos a serem seguidos. Pois se entende por plano os registros das decisões do planejamento, a busca da estratégia e da linha filosófica na conduta para atingir os objetivos. No seu entender, existe um planejamento estratégico na UNIR?

Sim () Não () Não tenho conhecimento ()

B – A UNIR dispõe de estrutura ideal, no contexto geral, para os cursos que oferece?

Sim () Não () Não tenho conhecimento ()

C – No seu entender, quais as vantagens e desvantagens da situação atual da estrutura da UNIR relativamente à qualidade do ensino/pesquisa/extensão e o alto desempenho?

Ruim () Regular () Bom () Justifique a sua resposta

D – É de seu conhecimento que existe um relacionamento entre as cinco áreas distintas: corpo docente, discente, pessoal administrativo, terceirizado e servidores aposentados para apresentarem os PROJETOS de forma compartilhada na UNIR?

Sim () Não () Não tenho conhecimento ()

E – Os serviços de suporte acadêmico: biblioteca, secretarias, os conselhos, quanto às tramitações de projetos e processos oferecem a satisfação esperada?

Sim () Não () as vezes () Justifique sua resposta

F – Segundo Borenstein (2000, p. 6), “Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões”. Qual a sua contribuição na UNIR, diante deste conceito, para agregar valor ao Ensino, Pesquisa e Extensão?

G – A seu ver, qual a verdadeira MISSÃO da UNIR frente à GESTÃO PÚBLICA?_____

ANEXOS